



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## **HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU**

EVALUATION OF COMPANY PERFORMANCE

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. TEREZA MĚCHÁČKOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**

SUPERVISOR

**prof. Ing. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.**

BRNO 2012

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Měcháčková Tereza, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení výkonnosti podniku**

v anglickém jazyce:

**Evaluation of Company Performance**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, definice cíle a metod práce

Teoretické východiska práce

Charakteristika podniku

Analýza výkonnosti společnosti a komparace s konkurencí

Doporučení a návrhy k udržení výkonnosti podniku

Závěr

Použita literatura

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada, 2010. 190 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2012

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřená na hodnocení výkonnosti a finančního zdraví společnosti REDA, a. s. v letech 2006-2010. V praktické části práce je provedena analýza hospodaření společnosti a finanční analýza a porovnání výsledků klíčových ukazatelů s třemi konkurenčními společnostmi. Cílem práce je návrh a doporučení k udržení výkonnosti společnosti.

## **Klíčová slova**

Výkonnost podniku, finanční analýza, rentabilita, likvidita, zadluženost, aktivita, řízení zásob, analýza konkurence.

## **Abstract**

This Master's thesis is focus on the evaluation of performance and financial health of the REDA corporation from 2006 to 2010. In the practical part of thesis is perfomed analysis of the company and financial analysis and a comparison of its results with three competing companies. The target of this master's thesis is suggestions to improve and to conserve company performace.

## **Key words**

Company performace, financial analysis, profitability, liquidity, solvency, stability, inventory management, analysis of competition.

## **Bibliografická citace**

MĚCHÁČKOVÁ, T. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 93 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2012

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za cenné rady a připomínky poskytnuté při zpracování této diplomové práce. Mé poděkování také patří Ing. Michalovi Večeřovi za poskytnutí informací firmy REDA, a. s. a poskytnutí cenných rad.

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>Cíle práce a metody zpracování</b>	<b>12</b>
<b>1 Výkonnost podniku</b>	<b>13</b>
1.1 Shareholder value a stakeholder value	13
1.2 Kritérium výkonnosti firmy	14
1.3 Finanční analýza	16
1.3.1 Metody finanční analýzy	17
1.4 Analýza čistého pracovního kapitálu	19
1.5 Analýza poměrových ukazatelů	20
1.6 Hodnotové ukazatele (EVA)	21
1.7 Hodnotové ukazatele (MVA)	22
1.8 Rozklad vrcholového ukazatele (pyramidová soustava)	22
1.9 Balanced scorecard	23
<b>2 Charakteristika společnosti REDA, a. s.</b>	<b>25</b>
2.1 Historie a vývoj	26
2.2 Produkty	27
2.3 Služby	28
2.4 Export	28
2.5 Dceřiné společnosti	29
2.6 Personální oblast	30
2.7 Informační systém	31
2.8 Účetní období	31
<b>3 Charakteristika odvětví</b>	<b>32</b>



<b>4</b>	<b><i>Analýza hospodaření společnosti REDA a komparace s konkurencí</i></b>	<b>35</b>
4.1	Vývoj aktiv	35
4.2	Vývoj pasiv	36
4.3	Struktura aktiv	38
4.4	Struktura pasiv	39
4.5	Vývoj a struktura výnosů a nákladů	40
4.6	Analýza tržeb	42
4.7	Změny vlastního kapitálu	44
4.8	Přehled dlouhodobých úvěrů	45
4.9	Analýza poměrových ukazatelů	46
4.9.1	Ukazatele rentability	46
4.9.2	Ukazatele likvidity	48
4.9.3	Ukazatele aktivity	50
4.9.4	Ukazatele zadluženosti	52
4.10	Analýza čistého pracovního kapitálu	54
4.11	Pyramidový rozklad ukazatele ROE	57
4.12	Analýza konkurence	60
4.12.1	Konkurenční společnosti	60
4.12.2	ROA – rentabilita celkových aktiv	62
4.12.3	ROE – rentabilita vlastního kapitálu	63
4.12.4	ROS – rentabilita tržeb	65
4.12.5	Ukazatel celkové zadluženosti	66
4.12.6	Ukazatel doby obratu zásob a obrat zásob	68
4.12.7	Mzdová náročnost	69
<b>5</b>	<b><i>Návrh doporučení k udržení výkonnosti společnosti REDA, a. s.</i></b>	<b>72</b>
5.1	Řízení likvidity	73
5.2	Řízení pohledávek	75
5.3	Řízení zásob	77
5.4	Snížení nákladů	82

5.5	Optimalizace čistého pracovního kapitálu	83
6	Závěr	85
7	Seznam použitých zdrojů	87
8	Seznam zkratk	90
9	Seznam tabulek	91
10	Seznam grafů	93
11	Seznam obrázků	93
12	Seznam příloh	93

## Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti a finanční situace společnosti REDA, a. s. Jedná se o větší společnost s více jak 200 zaměstnanci, zabývající se prodejem a potiskem reklamních a dárkových předmětů a s tím souvisejících služeb. Tuto společnost jsem si zvolila z hlediska ochoty spolupracovat, velikosti a působnosti v Brně, kdy název společnosti je stále více znám.

Hodnocení výkonnosti a finanční situace společnosti bude provedeno na základě provedené finanční analýzy a analýzy konkurence. Finanční analýza nám poskytne informace o působení jak ekonomických tak neekonomických faktorů a také odhadovat jejich budoucí vývoj. V první části diplomové práce budou představeny teoretické přístupy zaměřené hlavně na výkonnost podniku, teorii finanční analýzy a některé modely pro měření výkonnosti společnosti. V další části této práce je představena samotná společnost REDA, a. s., analýza konkurence a v poslední řadě velká část věnována finanční analýze, ze které pak vyplývají návrhy ke zlepšení stávající výkonnosti společnosti.

Podstatou této diplomové práce je odhalení stávajících příčin snižujících výkonnost a hledání návrhů řešení k její optimalizaci.

## **Cíle práce a metody zpracování**

Cílem této práce je, na základě provedení finanční analýzy, nalézt možné příčiny nepříznivě ovlivňující výkonnost společnosti REDA, a. s. Na základě výstupu této analýzy budou v závěru práce formulovány návrhy a doporučení k udržení výkonnosti společnosti.

Cíle bude dosaženo na základě provedení hospodaření společnosti a komparace výsledků s podobnými podniky dle oboru činnosti.

Dílčí cíle diplomové práce jsou následující:

- analýza výkonnosti společnosti provedena pomocí finanční analýzy v letech 2006 – 2010 dle zvolených metod,
- komparace klíčových ukazatelů se třemi konkurenčními společnostmi působících na území České republiky,
- na základě výstupu analýz formulace návrhů a doporučení k udržení výkonnosti společnosti.

# 1 Výkonnost podniku

Pro správné hodnocení dostatečné výkonnosti podniku a konkurenceschopnosti, je potřeba správně definovat kritérium výkonnosti. Základním kritériem je čistá současná hodnota, při které je podnik dostatečně výkonný dosahuje-li kladných hodnot. Vyšší hodnoty čisté současné hodnoty značí výkonnější podnik.

## 1.1 Shareholder value a stakeholder value

Podnik váže spoustu různých zájmů, jenž jsou vlastněny tzv. stakeholders (zainteresované strany). Kromě akcionářů (shareholders) a investorů lze tam i zařadit zaměstnance, zákazníky, věřitele, dodavatele a jiné. Podnik by měl zvážit, čí zájmy bude řadit na první místo. Zájmy jsou představovány jako „value“ nebo-li hodnota, kterou jim podnik přinese.

Nejvýznamnějším investorem je podnikatel /majitel firmy/, který do podnikání vložil podnikatelský záměr a strategii. Důležitý předpoklad pro vznik a existenci konkrétní firmy. Podnikatelský záměr je realizován pomocí správného výběru zdrojů vlastníkem.

Pro zvyšování stakeholder value existuje jediná cesta, a to preferovat koncepci shareholder value, nesoucí největší riziko. Firma splňující nároky vlastníků, může mít dlouhodobou existenci a přinášet tak prospěch všem zúčastněným /stakeholderům/. Koncepce shareholder value se řídí pravidlem, že čím větší je riziko, tím větší by měl být jejich výnos. Nárok vlastníků na očekávaný výnos ze svých investic na konkurenční úrovni /alternativní náklad na kapitál/ má stejný význam jako nárok zaměstnanců na mzdy. Všichni, kteří dobrovolně přispívají vzácnými zdroji /kapitál, práce/ očekávají příslušnou kompenzaci. (Neumaierová, Neumaier, 2002)

## 1.2 Kritérium výkonnosti firmy

Z hlediska vlastníků je základním kritériem výkonnosti firmy čistá současná hodnota. Na základě jejího propočtu nám udává, nakolik to či ono rozhodnutí prospívá či škodí vlastníků. Zřejmým cílem vlastníka je předpoklad, že mu firma přinese více, než kolik ho to stálo. V případě, že mu firma přinese více, než musel vlastník vynaložit, představuje to v jeho zájmu čisté zvýšení hodnoty.

„Při posuzování výkonnosti firmy (co je firma schopna vlastníkovu přinést) je třeba respektovat dva základní principy teorie financí:

1. Koruna obdržena dnes má větší hodnotu než koruna obdržena zítra.
  2. Bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna.“
- (Neumaierová, Neumaier, 2002, str. 32)

První princip teorie financí znamená, že vlastníkovu by mělo záležet na tom, kdy obdrží tok peněz z podniku. Peníze, které dostane dříve, mají pro vlastníka vyšší hodnotu. Vlastník s nimi může dříve disponovat, a to buď je spotřebovat či investovat. Na druhou stranu, když vlastník dostane peníze později, tak hodnota toku peněz bude pro něj v současnosti nižší. Při propočtu hodnoty firmy pro vlastníka je třeba peněžní toky odúročit. To znamená, snížit hodnotu toku úměrně jeho vzdálenosti od data ohodnocení podniku. (Neumaierová, Neumaier, 2002)

„Abychom získali současnou hodnotu očekávaných peněžních toků, musíme vynásobit jednotlivé toky diskontním faktorem, který je převrácenou hodnotou součtu jedna a výnosové míry  $r_e$  (diskontní faktor  $= \frac{1}{(1+r_e)}$ ).

Diskontní faktor je vždy menší než jedna a směrem do budoucnosti se zmenšuje. Výnosová míra  $r_e$  je vyjádřením míry podstupovaného rizika.“

(Neumaierová, Neumaier, 2002, str. 32)

Druhý princip teorie financí určuje velikost výnosové míry  $r_e$ , který představuje diskontní sazbu v diskontním faktoru. Udává nám, že čím větší je rizikovost toků, které firma vlastníkově přináší, tím vyšší diskontní sazba musí být použita. Diskontní sazba je nazývaná alternativním nákladem vlastního kapitálu. Tato diskontní sazba představuje výnosnost, kterou nabízejí rizikem srovnatelné investiční alternativy.

Na základě respektování těchto dvou základních principů financí můžeme posoudit stupeň splnění cíle vlastníka a vyčíslit tak, zda došlo k čistému zvýšení jeho hodnoty. V případě, že je čistá současná hodnota jeho investice do podnikání kladná. Kvantitativním vyjádřením výše uvedených dvou axiomů financí je dána čistá současná hodnota. Platí:

$$NPV = -I + PV$$

kde

NPV = čistá současná hodnota /net present value/

I = výše investice vlastníka do podniku

PV = hodnota podniku pro vlastníka

Kladná čistá současná hodnota značí dostatečně výkonnou firmu pro vlastníka, tedy  $NPV > 0$ . Problém spočívá ve vyjádření hodnoty firmy pro vlastníka PV. Z pohledu matematického se jedná o součet nekonečné řady:

$$PV = \sum_{i=1}^n \frac{b_i}{(1 + re)^i}$$

kde

$b_i$  = peněžní toky v jednotlivých letech

$i$  = jednotlivé roky

$n$  = počet let celkem

$r_e$  = diskontní úroková míra

### Problémy vyčíslení čisté současné hodnoty

„ Vyčíslení NPV znamená:

- 1) Znat **výši investice vlastníků do firmy**. Ve firmě představuje vlastníkem investované prostředky hodnota vlastního kapitálu (hodnota vlastního kapitálu na akcii = BV, Book Value).
- 2) Znat **hodnotu firmy pro vlastníky**. Jde o odhad tržní hodnoty vlastního kapitálu firmy. Tržní hodnota firmy pro vlastníky je určována její vnitřní hodnotou. Vnitřní hodnota firmy pro vlastníky je dána současnou hodnotou (PV, present value) budoucích peněžních toků z firmy pro vlastníka. “  
(Neumaierová, Neumaier, 2002, str. 32)

## **1.3 Finanční analýza**

Finanční analýza představuje nástroj diagnózy ekonomických systémů, jenž umožňuje odhalovat působení ekonomických a neekonomických faktorů, ale také i odhadovat jejich budoucí vývoj. Velký význam finanční analýzy v hodnocení ekonomické situace podniků byl dán vysokou proměnlivostí ekonomických dat, jejich obtíženého zpracování, neexistence obecně platných hodnot ukazatelů a teoretických modelů prosperujících firem.

Finanční analýzu podniku lze chápat jako metodu hodnocení finančního hospodaření podniku. Získaná data se třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich následný vývoj. Těmito postupy se zvyšuje vypovídající schopnost zpracovaných dat a jejich informační hodnota. Tyto získané informace umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, dále k identifikaci problémů,



silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. To vše představuje podklad pro rozhodování managementu podniku. (Sedláček, 2011)

„Cílem finanční analýzy podniku je zpravidla:

- posouzení vlivu vnitřního a vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady),
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

Při provádění finanční analýzy je třeba brát v úvahu podmínku aplikovatelnosti (používají se metody adekvátní praktickým možnostem a podmínkám podniku), efektivnosti (vynaložené náklady na zpracování by neměly přesáhnout očekávané výnosy plynoucí z využití výsledků) a účelnosti (je realizována k předem vymezenému cíli).“ (Sedláček, 2011, str. 4)

### **1.3.1 Metody finanční analýzy**

Metody finanční analýzy, které lze úspěšně uplatňovat ve finančním hodnocení podniků, můžeme brát jako nástroj finančního managementu (interní užití) či ostatních uživatelů (externích analytiků). (Brigham, Ehrhard, 2011)

Klasická finanční analýza rozlišuje dvě vzájemně propojené části, a to kvalitativní, tzv. fundamentální analýzu a kvantitativní, tzv. technickou analýzu.

### Fundamentální analýza podniku

Základem této analýzy jsou rozsáhlé znalosti vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, zkušenosti odborníků (pozorovatelů a také přímých účastníků ekonomických procesů), na jejich subjektivních odhadech i na citu pro situace a jejich trendy. Fundamentální analýza je založena na zpracování velkého množství kvalitativních údajů a v případě, že využívá kvantitativní informaci, tak odvozuje své závěry bez použití algoritmizovaných postupů. Základním východiskem této analýzy je identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází. Analyzuje se vliv vnitřního i vnějšího ekonomického prostředí podniku, právě probíhající fáze života podniku a charakter podnikových cílů. Je zde využívána komparativní analýza, která je založena především na verbální hodnocení. (Sedláček, 2011)

### Technická analýza podniku

„Technická analýza používá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným (kvalitativním) ekonomickým posouzením výsledků. Postup analýzy zahrnuje obvykle následující etapy:

1. Charakteristika prostředí a zdrojů dat
2. Výběr metody a základní zpracování dat
3. Pokročilé zpracování dat
4. Návrhy na dosažení cílového stavu

Podle účelu, ke kterému analýza slouží, a podle dat, která používá, se rozlišuje:

1. Analýza absolutních dat
  - analýza trendů (horizontální analýza)
  - procentní rozbor (vertikální analýza)
2. Analýza rozdílových ukazatelů (fondů finančních prostředků)
3. Analýza poměrových ukazatelů
  - rentability

- aktivity
- zadluženosti a finanční struktury
- likvidity
- kapitálového trhu
- provozní činnosti
- cash flow

#### 4. Analýza soustav ukazatelů

- pyramidové rozklady
- komparativně analytické metody
- matematicko-statistické metody
- kombinace metod

Jak vyplývá z uvedených metod a postupů analýzy podniku, její použití a výsledné hodnocení se neobejde bez srovnávání s dílčími závěry získanými jinými postupy, bez syntézy výsledků různých přístupů a konečně bez kvalifikovaného ekonomického posouzení. (Sedláček, 2011, str. 9-10)

### **1.4 Analýza čistého pracovního kapitálu**

Nejčastěji užívaný ukazatel, který se vypočte jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy, jenž jsou vymezeny od splatnosti 1 rok až po splatnost 3měsíční. To dává možnost oddělit tak v oběžných aktivech část finančních prostředků, která je určena na brzkou úhradu krátkodobých dluhů (závazků), a část relativně volnou, kterou chápeme jako určitý finanční fond. Finanční manažer tento fond chápe jako součást oběžného majetku financovanou dlouhodobým kapitálem, jenž je částí dlouhodobého kapitálu vázaného v oběžném majetku. Dlouhodobý kapitál zde představuje vlastní kapitál a část cizího kapitálu, která má splatnost delší než jeden rok.

„Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy má významný vliv na solventnost podniku (Za solventnost je označována schopnost podniku včas splatit své závazky, daná vlastnictvím potřebné sumy peněz.). Přebytek krátkodobých aktiv (vhodně

strukturovaných a ve zdravé míře likvidních) nad krátkodobými dluhy opravňuje k úsudku, že podnik má dobré finanční zázemí, že je likvidní. ČPK představuje finanční polštář, který podniku umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ho potkala nějaká nepříznivá událost, jež by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků. Velikost tohoto polštáře závisí na obratovosti krátkodobých aktiv podniku, ale i na vnějších okolnostech, jako jsou např. konkurence, stabilita trhu, daňová legislativa, celní předpisy apod.“ (Sedláček, 2011)

Výpočet:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

## 1.5 Analýza poměrových ukazatelů

„Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma a více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat (rozvahy a výkazu zisku a ztráty). Údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových veličin (zachycují veličiny k určitému datu, okamžitý stav). Naproti tomu z výkazu zisku a ztráty charakterizují výsledky činnosti za určité období.

Poměrové ukazatele patří mezi nejvíce užívanou metodou finanční analýzy, neboť jejich předností je rychlost a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách podniku. Lze je chápat jako určité síto, které zachytí oblasti vyžadující hlubší analýzu.

Možnosti sestavení analýzy poměrových ukazatelů máme dvě. První můžeme označit jako podílovou, kdy se dávají do poměru část celku a celek (např. podíl vlastního kapitálu k celkovému kapitálu). Další možnost můžeme označit jako vztahovou, kdy dáváme do poměru samostatné veličiny (např. poměr zisku k celkovým aktivum).

Podle oblastí finanční analýzy se poměrové ukazatele obvykle člení na:

- 1. Ukazatele rentability
- 2. Ukazatele aktivity

- 3. Ukazatele zadluženosti
  - 4. Ukazatele likvidity
  - 5. Ukazatele tržní hodnoty
  - 6. Provozní (výrobní) ukazatele
  - 7. Ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow“
- (Sedláček, 2011, str. 55, 56)

## 1.6 Hodnotové ukazatele (EVA)

Kladný čistý zisk, jenž je vykazován společností, ještě neznačí dosahování i kladného ekonomického zisku. Ekonomický zisk je takový zisk, od kterého jsou odečteny nejen náklady na cizí kapitál, ale i náklady na vlastní kapitál. Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (Economic Value Added, EVA) se pokouší zahrnout všechny ekonomické náklady.

Základní vzorec pro výpočet:

$$EVA = NOPAT - C \times WACC$$

kde

NOPAT – provozní zisk po zdanění

C – celkový zpoplatněný kapitál (obvykle dlouhodobý)

WACC – vážené náklady na kapitál

Předpokladem úspěšného podniku by měl mít nejen kladný čistý zisk, ale také hodnotu EVA. Čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. (Scholleová, 2008)

**NOPAT** – vyjadřuje hospodářský výsledek, který je vygenerovaný v souvislosti s hlavní činností podniku. Nejedná se však o tradiční provozní zisk, nýbrž o veličinu, která lépe odráží skutečný ekonomický přínos podniku patřící jeho vlastníkům. NOPAT tedy zahrnuje některé speciální úpravy.

**Investovaný zpoplatněný kapitál C** – zahrnuje hodnotu všech finančních zdrojů, které byly vloženy do podniku investory. Jeho kalkulace může probíhat dvěma způsoby, a to

bud' z provozního hlediska přes majetek/aktiva a nebo z hlediska finančního přes pasiva.

**Průměrné náklady kapitálu WACC** – jsou náklady na celkový investovaný dlouhodobý kapitál (resp. výnos aktiv). (Kislingerová a kol., 2004)

Výpočet:

$$WACC = r_d \cdot (1-t) \cdot \frac{D}{C} + r_e \cdot \frac{E}{C}$$

kde

$r_d$  – náklady na cizí kapitál (úrok)

$t$  – sazba daně z příjmů právnických osob

$D$  – cizí kapitál

$C$  – celkový dlouhodobě investovaný kapitál

$R_e$  – náklady na vlastní kapitál

$E$  – vlastní kapitál

## 1.7 Hodnotové ukazatele (MVA)

Ukazatelem tržní přidané hodnoty (Market Value Added, MVA) můžeme měřit výkonnost firmy. Výpočet je dán jako rozdíl tržní hodnoty akcií (hodnota, kterou by nyní akcionáři získali prodejem svých akcií) a investovaného kapitálu (částka, kterou investoři vložili do firmy od jejího založení). (Synek, 2011)

Výpočet:

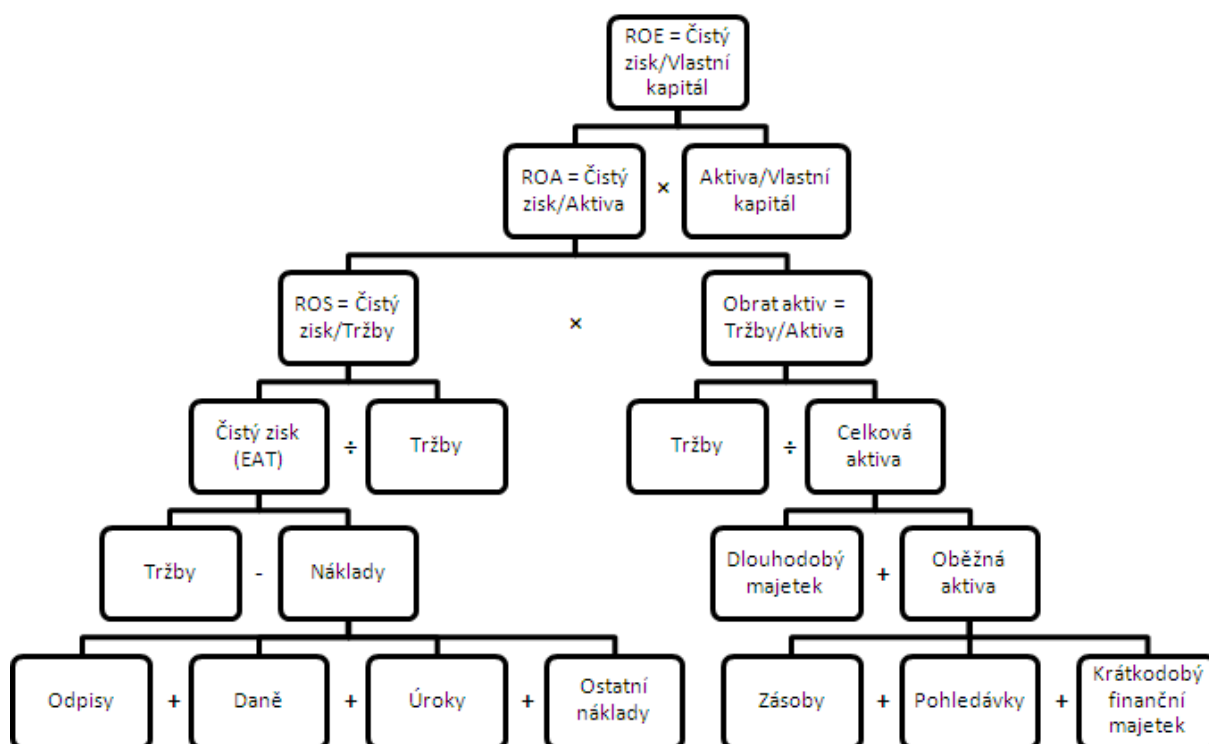
$$MVA = (\text{počet splacených akcií} \times \text{tržní cena akcie}) - \text{vlastní kapitál společných akcionářů}$$

## 1.8 Rozklad vrcholového ukazatele (pyramidová soustava)

Nejčastěji užívaným ukazatelem pyramidové soustavy ukazatelů je rozklad rentability vlastního kapitálu ROE, a to pomocí rovnice Du Pont. Tento rozklad identifikuje

a kvantifikuje vlivy jednotlivých dílčích ukazatelů na jeho dosaženou hodnotu, které souvisí s charakterem podnikání. (Šiman, Petera, 2010)

Název pyramidové soustavy je odvozen podle uspořádání ukazatelů do tvaru pyramidy, kde na vrcholu stojí základní syntetický ukazatel. Tento rozklad představuje zjednodušenou verzi, která nezohledňuje efekt daní a úroku. Základní ukazatel stojící na vrcholu rozkladu je ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE. Tento ukazatel je dále rozkládán do stále podrobnějších ukazatelů. Takový rozklad ukazatele vysvětluje jeho změny. (Synek, Kopkáně, Kubálková, 2009)



Obrázek 1: Du Pont diagram – rozklad ukazatele ROE, zdroj: mananagement mania

## 1.9 Balanced scorecard

„Název i koncepci Balanced Scorecard vytvořil na začátku devadesátých let 20. Století americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem.“ (Wagner, 2009)

Balanced scorecard představuje nový nástroj hodnocení podniků taktéž i analytický nástroj, který má za úkol sladit zájmy managementu, zaměstnanců, strategických cílů a operativního řízení.

„Zabývá se čtyřmi okruhy otázek, a to:

1. pohledem zákazníka (rychlost dodávky, kvalita výrobku, tvorba hodnoty produktem pro zákazníka, náklady produktu),
2. vnitropodnikovou perspektivou (délka výrobního cyklu, produktivita práce, technologie, soulad podnikových cílů a měřítek hodnocení vnitropodnikových útvarů a pracovníků),
3. perspektivou budoucího růstu (inovace, nové výrobky),
4. finanční perspektivou (zaměření na tvorbu hodnot, tj. tzv. value based management).

Prvním krokem při zavádění BSC je stanovení vize podniku, dalšími formulace strategických cílů a způsobů jejich dosažení, zpracování dílčích cílů a postupů a zavedení systému neustálého zlepšování a zpětné vazby. Zavádění systému BSC provádí tým specialistů podobně jako při zavádění ukazatele EVA coby ukazatele hmotné zainteresovanosti pracovníků.“ (Synek, 2011, str. 366)



## **2 Charakteristika společnosti REDA, a. s.**

(dále jen „REDA“)

Společnost REDA vznikla na počátku července roku 1991 a od té doby se neustále vyvíjela až ve společnost, která se ročním obratem přesahujícím 600 milionů Kč řadí mezi nejvýznamnější hráče na trhu reklamních a dárkových předmětů nejen v České republice, ale i v Evropě.

Jedná se o společnost, která se zabývá prodejem a potiskem reklamních a dárkových předmětů a s tím souvisejících služeb. Předmětem podnikání je také silniční a motorová doprava.

Sídlo společnosti se nachází v Brně na ulici Hvězdoslavová 55d, další pobočky jsou v Praze, Ostravě, Plzni a Zlíně. (REDA, 2012)

Základní kapitál společnosti je ve výši 120.000.000,- Kč a je tvořen akciemi v listinné podobě s omezenou převoditelností a neregistrované. (výroční zpráva, 2010)

Společnost REDA má členství v asociacích POPAI Europe-Czech, PSI – Präsent Service Institut, PPAI – Promotional Products Association International. Toto členství společnosti umožňuje spolupráci s významnými výrobci a dodavateli reklamních a dárkových předmětů.

Společnost je organizačně členěna na úseky výrobní, nákupní, logistický a ekonomický. Řídí se Zákonem č. 563/1991 Sb. v plat. znění, Vyhláškou č. 500/2002 Sb. a Českými účetními standardy pro podnikatele při aplikaci obecných účetních zásad a použití účetních metod.

REDA si pronajímá nebytové prostory pro pobočky v Praze, Ostravě, Zlíně a Plzni. Dále vystupuje v roli pronajímatele nebytových prostorů v Brně- Slatině. (výroční zpráva, 2010)

## 2.1 Historie a vývoj

Firma REDA byla založena 11.7.1991 dvěma společníky MUDr. Zdeňkem Trpělkou a Pavlem Hofmannem s finančním vkladem 100.000,- Kč. Činnost byla provozována v garáži rodinného domu Pavla Hofmanna. V tomto roce firma uskutečnila nákup prvního tampónového stroje pro potisk.

V roce 1993 firma přesídlila do pronajatých prostor na ulici Šumavská 15 v Brně a nakoupila první sítotiskových strojů. V roce 1994 došlo ke sloučení se společností T&M, spol. s r.o., Zlín, která byla později přejmenována na TAMI, s.r.o. Tato firma byla opět přejmenována v listopadu roku 2007 na REDA Golf, s. r.o. V roce 1995 firma odkoupila krachující ofsetovou tiskárnu v Jedovnicích a na ní dále probíhala kompletní rekonstrukce.

V roce 1998 se firma přestěhovala do jejich současných vlastních zrekonstruovaných prostorů v Brně, ul. Hvězdoslavova 55d, s pozemkem cca 10,000 m<sup>2</sup>, zastavěnou plochou 5.100 m<sup>2</sup> a skladem o kapacitě 1000 paletových míst. V dalších letech uskutečnila nákup moderních zařízení. Firma v roce 2000 zahájila provoz pomocného skladu v Telnici. O rok později firma rozšířila svoje prostory o sousední areály a navýšila tak kapacitu na 6000 paletových míst.

V roce 2003 byla založena dceřina společnost v Německu a zahájen export do Polska, Ruska, EU a Pobaltí. O rok později byla založena dceřina společnost REDA ve Warszawie v Polsku.

Rok 2005 byl významným založením dceřiné společnosti v Anglii ve městě Durham, redesignem firemního loga a celkového vizuálního stylu a image firmy. Dále firma získala výhradní zastoupení pro prodej certifikovaného zboží značky Tonino Lamborghini ve 12 zemích východní Evropy a podepsala exklusivní kontrakt s firmou Callaway Golf jako Premier Promo House. V září roku 2005 změnila firma právní formu ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost REDA, a.s.

V květnu roku 2006 firma REDA obdržela certifikát o zavedení systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 pro obory činností: nákup, označování a prodej reklamních předmětů a organizování distribuce firemních reklamních předmětů.

V roce 2007 firma rozšiřuje skladové prostory v areálu v Brně-Slatině. V celé společnosti také dochází k přechodu na nový informační systém K2. Došlo také k uzavření pobočky v Německu a Velké Británii a přechod na přímý servis jejím zákazníkům. O rok později byla dokončena skladová hala s kapacitou 16.000 paletových míst.

## **2.2 Produkty**

Každým rokem společnost REDA vydává několik katalogů. Společnost nabízí samozřejmě možnost prohlédnout si je ve virtuální podobě, ale také i v tištěné podobě. Tyto katalogy lze objednat zcela zdarma s následným doručením do zákaznickovy firmy či domu. Reklamním předmětem mohou být např. psací potřeby, přívěsky, odznaky, hračky a společenské hry, klíčenky, obaly na vizitky, hodiny, hodinky, textil, kalendáře, diáře, PF karty, kosmetické potřeby apod.

Společnost spolupracuje s celou řadou známých firem a značek. U některých značek jako je např. Tonino Lamborghini, se společnost pyšní výhradním zastoupením v České republice. Firma si vybírá nejlepší partnery v daném oboru, např. dodavatelé psacích potřeb jsou Parker, Waterman nebo Waldmann, dodavatelé golfového zboží jsou značky jako je Callaway, Big Max či Adams Golf a další. Značky Beaver a Santini, vzniklé na základě informací potřeb zákazníků, jsou vlastnictvím společnosti REDA.

## **2.3 Služby**

Společnost REDA nabízí široký výběr různých potiskových technologií, kterými dokáže potisknout textil, drobné reklamní předměty, kalendáře, diáře, golfové vybavení a mnoho dalších předmětů. Další službu, kterou společnost nabízí, je následné balení předmětů od jednoduchých dekorací až po přepychová aranžmá na přání zákazníka.

Díky velkým skladovým prostorům firma nabízí pro velké klienty kompletní servis a exkluzivní logistické služby, a to potištění zboží a následné uskladnění. Firma účelně vybudovala logistické středisko se 17 pracovníky specializující se na tyto účely. Tyto skladové prostory pojmu až 1300 palet.

Na přání zákazníka firma zajišťuje dopravu objednaného reklamního předmětu. Dopravu zajišťují firmy jako je např. PPL, TNT.

## **2.4 Export**

Na centrále v Brně v roce 2000 vzniklo exportní oddělení, jenž začalo obsluhovat klientelu v okolních zemích. V současné době toto oddělení tvoří 10 zaměstnanců s výbornou znalostí několika světových jazyků a zahraničními zkušenostmi. Základem je rozdělení trhu na čtyři základní regiony Central, East, West a North, sloužící pro ideální kombinaci regionů. Za nejdůležitější trh jsou považovány regiony Central a East.

Mezi největší odběratelé společnosti patří Agentura Ina, A-Coni Alexandar, Print Grup Promotion, Lagardere, Axon Profil, Brander Promo či Hell Advertising. (REDA, 2012)

Následující tabulka obsahuje vývoj tržeb z prodeje zboží, výrobků a služeb v tis. Kč u exportu:

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Dodávky do EU</b>	77 773	109 957	152 718	123 336	138 817
<b>Vývoz mimo EU</b>	8 338	8 859	12 368	9 028	7 319
<b>Celkem</b>	<b>86 111</b>	<b>118 816</b>	<b>165 086</b>	<b>132 364</b>	<b>146 136</b>

Tabulka 1: Vývoj tržeb exportu v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv

## 2.5 Dceřiné společnosti

Společnost REDA je v pozici matky mající podíl v pěti dceřiných společnostech v různých zemích.

*REDA, s. r. o.* sídlí na ulici Galvaniho 16 v Bratislavě na Slovensku a vznikla v roce 2001.

Další dceřinou společností je *REDA Polska Sp. Z o. o.* sídlící ve Varšavě v Polsku. Tato společnost vznikla v roce 2004.

*REDA CHINA Ltd.*, je dceřiná společnost sídlící v Honk Kongu. Vznikla v roce 2005 pod názvem M.S. DISTRIBUTION Ltd. a v roce 2007 byl podán návrh na změnu současného názvu REDA CHINA Ltd.

*REDA Deutschland GmbH* sídlila v Iserlohn v Německu. Tato společnost byla v únoru roku 2011 vymazána z obchodního rejstříku.

*REDA Golf, s. r. o.* má stejné sídlo jako matka, a to na ulici Hviezdoslavova 55d v Brně, kde působí od roku 2007.

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>REDA, s. r. o. SK</b>	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
<b>REDA Polska</b>	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
<b>REDA CHINA Ltd.</b>	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>REDA Deutschland</b>	100 %	100 %	100 %	100 %	-
<b>REDA Golf, s. r. o.</b>	-	70 %	70 %	70 %	<b>90 %*</b>

Tabulka 2: Výše podílu v jednotlivých dceřiných společnostech, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv

\*Společnost REDA v běžném účetním období za rok 2010 navýšila základní kapitál v dceřiné společnosti REDA Golf, s. r. o. na 13.500 tis. Kč a nabyla vlastní akcie úplatným převodem listinných cenných papírů od akcionářů v nominální hodnotě 4x15 ks po 100 tis. Kč a 1x12 ks po 100 tis. Kč za kupní cenu celkem 18 mil. Kč. Tím došlo k navýšení podílu ze 70 % na 90 %. (Výroční zpráva, 2010)

## 2.6 Personální oblast

Cílem společnosti REDA v personální oblasti je stabilizace zaměstnanců a jejich motivace k vyšším pracovním výkonům. Nástrojem se tak stává způsob odměňování a zavádění nového motivačního systému včetně různých benefitů pro všechny skupiny zaměstnanců. (Výroční zpráva, 2012)

Následující tabulka obsahuje informace o počtu zaměstnanců a výši osobních nákladů za jednotlivá období:

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Průměrný přepočtený počet zaměstnanců</b>	215	247	254	220	208
<b>Z toho členů řídicích orgánů</b>	4	4	4	4	4
<b>Osobní náklady vynaložené na zaměstnance v tis. Kč</b>	82 330	94 402	84 376	84 376	87 408
<b>Z toho na členy řídicích orgánů v tis. Kč</b>	2 394	3 622	4 246	4 005	3 910

Tabulka 3: Počet zaměstnanců a výše osobních nákladů, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv

V roce 2007 oproti minulému roku vzrostl jak počet zaměstnanců, tak i osobní náklady na ně vynaložené. V následujících letech počet zaměstnanců společnost REDA snižuje. Vývoj osobních nákladů v roce 2008 klesl, stejné úrovně dosahuje i v roce 2009 a v roce 2010 se hodnota již zvýšila.

V roce 2009 poklesl počet zaměstnanců oproti minulému roku, avšak osobní náklady zůstaly stejné. Tato situace může být zapříčiněná buď zvýšením odměn či přidělením benefitů stávajícím zaměstnancům. V roce 2010 dochází opět k poklesu počtu zaměstnanců a k navýšení osobní nákladů. Byli propouštěni hlavně zaměstnanci z výroby s nižšími mzdami.

## **2.7 Informační systém**

Společnost REDA má založený informační systém na ERP systému. Zkratkou ERP (Enterprise Resource Planning) jsou dnes označovány komplexní informační systémy organizací. Tento systém zahrnuje činnosti související s výrobou, financemi, účetnictvím, dodavatelskými řetězci, CRM, řízení lidských zdrojů atd. Výhodou ERP systému je možnost pokrýt veškeré potřeby organizace. (Shopcentrik, 2012)

Od 1. 4. 2007 firma spustila do provozu informační systém K2, který kompletně pokrývá chod zakázky firmou. To představuje činnosti od nákupu, skladování, přes výrobu a prodej zboží v návaznosti na účetnictví a mzdy. (Výroční zpráva, 2008)

## **2.8 Účetní období**

Společnost REDA se řídí hospodářským rokem, tudíž účetní závěrku má zpracovanou vždy k datu 31. 3. daného roku. Ve své práci jsem prováděla veškeré analýzy a výpočty za posledních 5 let. Z důvodu daného účetního období společnosti a možnosti přijatých dat ke zpracování jsem veškeré analýzy a výpočty prováděla za roky 2006 až 2010.

### 3 Charakteristika odvětví

#### Vymezení odvětví

První krokem je zařadit podnik do konkrétního odvětví podle jeho hlavní ekonomické činnosti. V případě více ekonomických činností se postupuje podle přidané hodnoty. Do roku 2007 se podniky zařazovaly do odvětví podle klasifikace OKEČ (odvětvová klasifikace ekonomických činností), kde byla společnost REDA zařazena do sekce G (obchod; opravy motorových vozidel a výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost), dále do oddílu 52 (maloobchod kromě motorových vozidel; opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost).

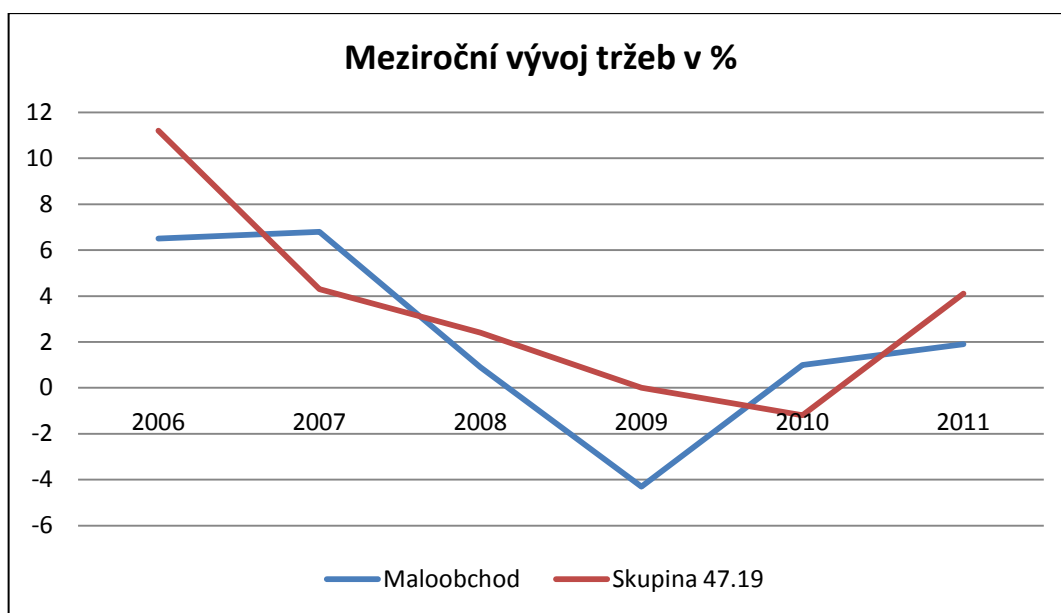
Český statistický úřad s účinností od 1. ledna 2008 zavedl Klasifikaci ekonomických činností (dále jen „CZ-NACE“). Podle nové klasifikace CZ-NACE byla společnost zařazena do sekce G (velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel), dále pak do oddílu 47 (maloobchod, kromě motorových vozidel), konkrétně skupina 47.19 prodej v nespecializovaných prodejnách s převahou nepotravinářského zboží. (ČSÚ, 2012)

V odvětví, ve kterém působí společnost REDA, podle dostupných informací v roce 2010 v sekci G oddílu 47 působilo 65 podniků. Další informace byly získány za první pololetí roku 2011, kdy v odvětví působilo 58 podniků. (MPO, 2012)

#### Vývoj odvětví

Následující graf zobrazuje meziroční reálný vývoj tržeb v letech 2006 až 2011. V roce 2009 je značný pokles meziročního přírůstku tržeb v celkovém odvětví maloobchodu. Konkrétní skupina 47.19 prodej v nespecializovaných prodejnách s převahou nepotravinářského zboží zaznamenala největší pokles v roce 2010, celkový vývoj od roku 2006 je klesající. Od roku 2010 nastává obrat ve vývoji.





Graf 1: Meziroční vývoj tržeb odvětví; zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

#### Vývoj hrubé přidané hodnoty a produkce v odvětví

Hrubá přidaná hodnota představuje nově vytvořenou hodnotu, jenž je získávána institucionálními jednotkami z používání svých výrobních kapacit, a je dána rozdílem mezi celkovou produkcí zboží a služeb a spotřebou. Součtem hrubé přidané hodnoty za všechna odvětví a čisté daně je vypočítán hrubý domácí produkt (ČSÚ, 2012).

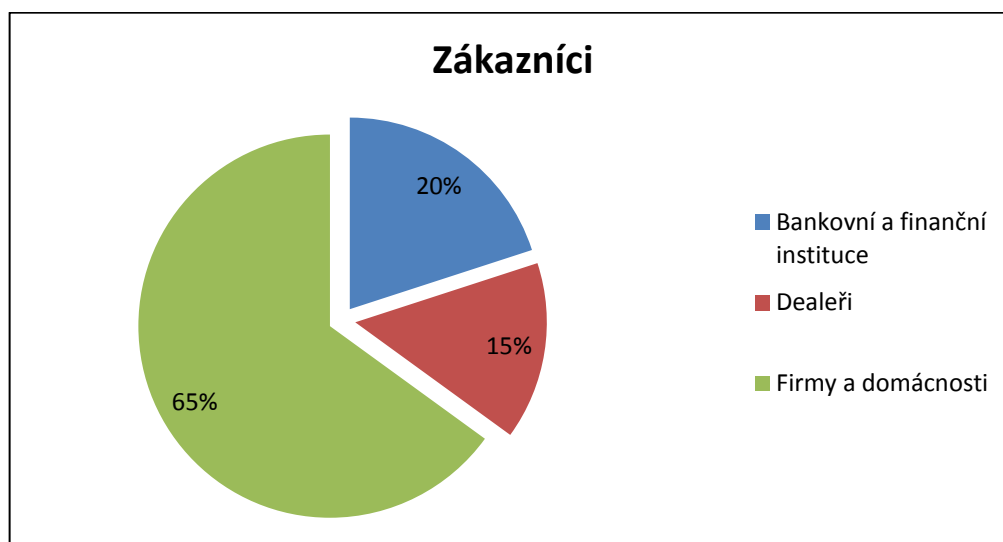
Sekce G (velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel)	2006	2007	2008	2009	2010
Meziroční vývoj hrubé přidané hodnoty v %	9,3	8,0	-4,9	-12,3	1,8
Meziroční vývoj hodnoty produkce v %	10,2	6,4	-0,9	-4,3	6,8

Tabulka 4: Vývoj HPH a produkce odvětví; zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Meziroční vývoj hrubé přidané hodnoty v roce 2006 dosahoval největšího přírůstku. V dalších letech hodnoty klesaly, největší propad byl zaznamenán v roce 2009. Obdobný vývoj má i meziroční vývoj hodnoty produkce odvětví, s největším poklesem opět v roce 2009. V roce 2010 odvětví začíná zvyšovat jak podíl na hrubé přidané hodnotě, tak i hodnotu produkce daného odvětví. Vliv na rok 2009 mohl mít za následek dopady světové hospodářské krize na hospodaření v České republice.

## Zákazníci

V odvětvovém prostředí má společnost REDA následující skupiny zákazníků. První významnou skupinu tvoří tzv. velcí zákazníci. Do této skupiny se řadí hlavně bankovní a jiné finanční instituce. Další skupinu zaujímají dealeři v zastoupení reklamních agentur. Poslední skupinou jsou ostatní koncoví zákazníci, a to firmy či domácnosti.



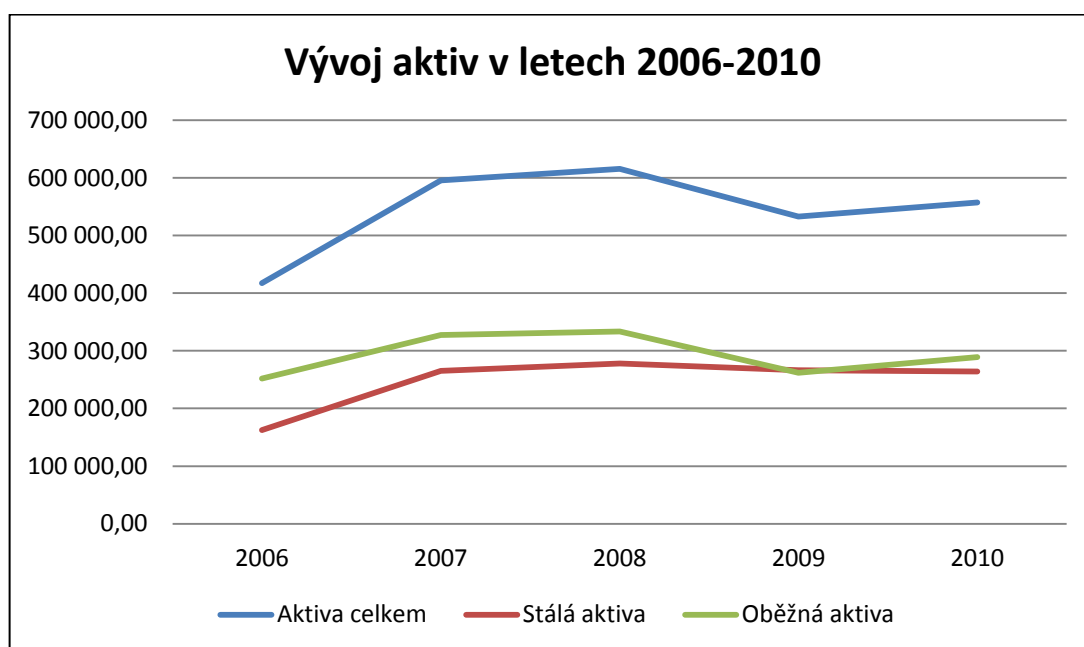
Graf 2: Zákazníci společnosti; zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů

Graf je zpracovaný na základě podílů skupin zákazníků na tržbách společnosti za rok 2010, kde je vidět, že největší podíl zaujímají firmy a domácnosti tzv. ostatní koncoví zákazníci.

## 4 Analýza hospodaření společnosti REDA a komparace s konkurencí

### 4.1 Vývoj aktiv

Na níže uvedeném grafu je zachycen vývoj celkových aktiv, který má v letech 2006 až 2008 vzrůstající tendenci. V následujícím roce celková aktiva klesla přibližně o 14 %. Tento pokles je způsoben úbytkem hodnoty oběžných aktiv. Tato aktiva však mají převahu nad stálými aktivy a lze tedy říci, že se jedná o společnost kapitálově lehkou.



Graf 3: Vývoj aktiv v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Vývoj stálých aktiv je do roku 2008 rostoucí a v následujících letech dochází k mírnému poklesu. K největšímu nárůstu stálých aktiv došlo v letech 2006 až 2007 o necelých 64 %. Tento nárůst nejvíce ovlivnil dlouhodobý hmotný majetek, konkrétně položka stavby s navýšením o více jak 88 %. Příčinou tohoto nárůstu v roce 2007 je uvedení do provozu nové výrobní potiskové haly. Také v roce 2008 došlo k výraznému nárůstu položky stavby přibližně o 66 %, která souvisí s dokončením nové skladové

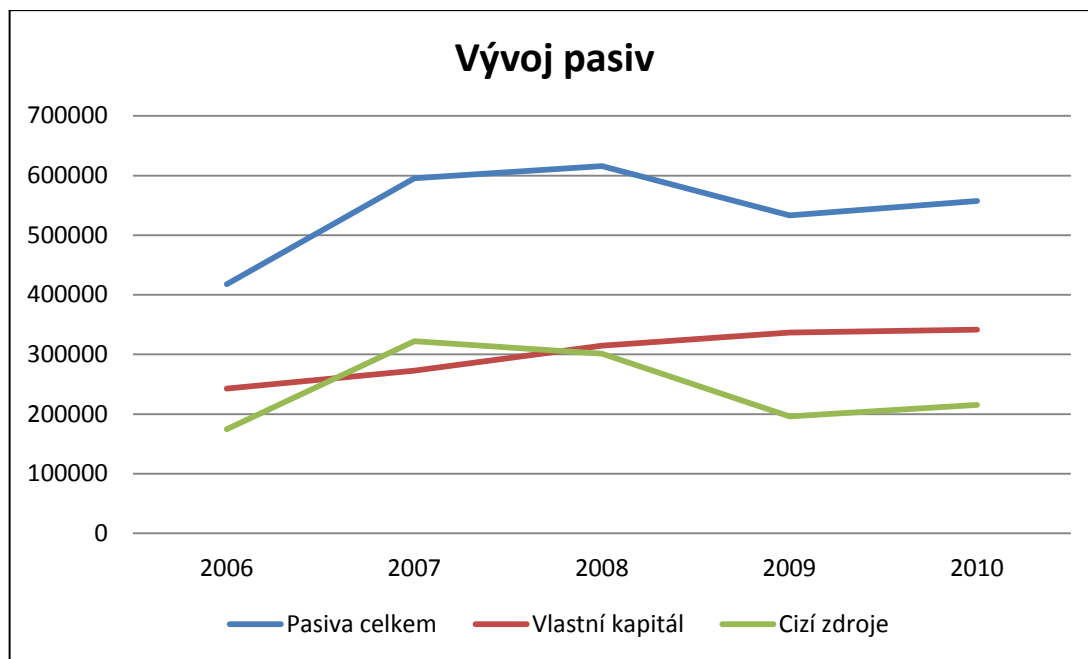
haly. V roce 2007 došlo k více jak dvojnásobnému nárůstu položky software související s přechodem na nový informační systém K2 v celé společnosti. V následujících letech má tato položka klesající tendenci. V roce 2010 vzrostly podíly v ovládaných a řízených osobách oproti minulému roku přibližně o 150 %. V tomto roce společnost REDA navýšila svůj podíl v dceřiné společnosti REDA Golf, s. r. o. prostřednictvím snížení základního kapitálu společnosti.

Oběžná aktiva ve sledovaném období zaznamenávají nárůst jejich hodnot. Výjimkou je však rok 2008, kdy oběžná aktiva klesla přibližně o 21 %. Výrazný pokles hodnot v tomto roce je zaznamenán v položce zboží o téměř 33 %. V ostatních letech hodnoty této položky vykazují nárůst. Společnost nemá v letech 2006-2008 jakékoliv dlouhodobé pohledávky. Naproti tomu krátkodobé pohledávky mají různý vývoj ve sledovaném období. Největší nárůst je zaznamenán v roce 2010 o necelých 37 % v zastoupení pohledávek z obchodního styku a naopak v roce 2008 je zaznamenán pokles o 23 %, v roce 2009 pokles o 7 %. Společnost zaznamenává úbytek zákazníků. Finanční majetek společnosti je představován v malé míře penězi v hotovosti a v převážně větší části penězi na bankovním účtu.

Časové rozlišení v zastoupení nákladů příštích období se v letech 2006-2010 pohybuje kolem hodnoty 3-4 milionů Kč ročně. Tato položka zahrnuje náklady příštích období v souvislosti s finančním leasingem strojů ve výrobě a zařízení skladu.

## **4.2 Vývoj pasiv**

Celková pasiva mají také rostoucí tendenci. Výkyv je vidět opět v roce 2009, kdy hodnota celkových pasiv oproti roku 2008 poklesla o 13,5 %. Vlastní kapitál společnosti ve sledovaných letech převládá nad cizími zdroji. Výjimkou je rok 2007, kdy cizí zdroje převyšují vlastní kapitál, a to z důvodů čerpání velké výše úvěrů.



Graf 4: Vývoj pasiv v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

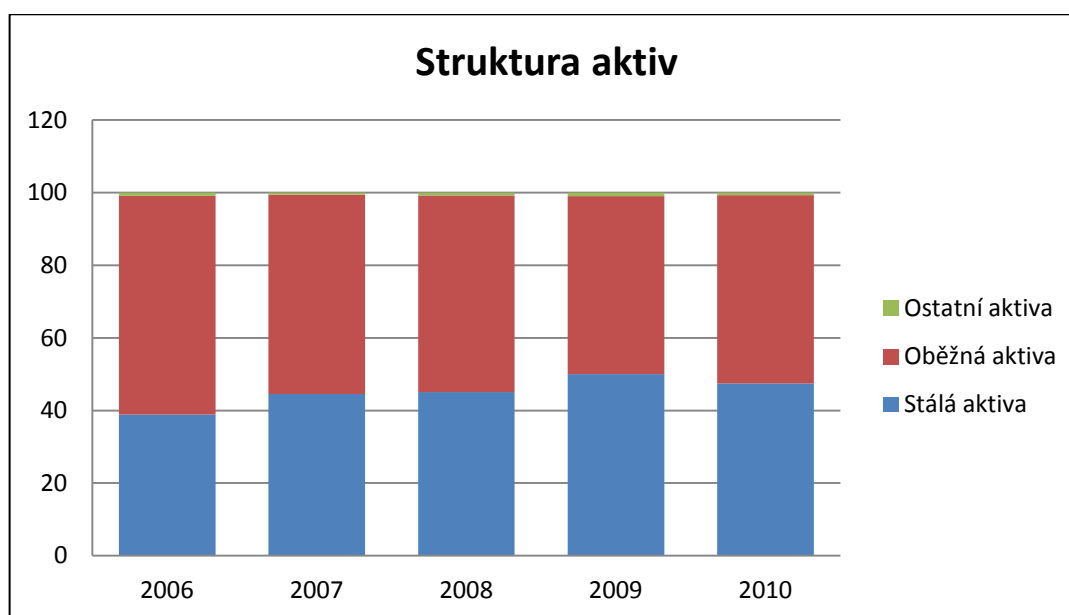
Největší nárůst pasiv je tedy zaznamenán v roce 2007 o 43 %, tento nárůst je ovlivněn nárůstem cizích zdrojů, konkrétně čerpáním dlouhodobého investičního úvěru. Hodnota vlastního kapitálu v letech 2006 – 2009 vždy vzrostla o víc jak 7 %, avšak v roce 2010 vzrostla o pouhých 1,4 % oproti minulým letům. Tento rozdíl byl zapříčiněn snížením základního kapitálu společnosti o 18 milionů korun a zvýšením podílu v dceřiné společnosti.

Dlouhodobé závazky firmy tvoří odložený daňový závazek, který firma tvoří v každém roce svého podnikání. Největších změn v cizích zdrojích zaznamenávají krátkodobé závazky z obchodních vztahů, které v roce 2008 a 2009 klesly o více jak 50 %. V následujícím roce však hodnoty nabývají až dvojnásobně.

Společnost v letech 2006-2010 čerpala všechny typy bankovních úvěrů, od krátkodobých až po dlouhodobé bankovní úvěry.

### 4.3 Struktura aktiv

Struktura celkových aktiv je rozdělena na 3 části, a to stálá aktiva, oběžná aktiva a ostatní aktiva. Na níže vloženém grafu můžeme vidět, že podíl ostatních aktiv je minimální. Dále si můžeme povšimnout, že oběžná aktiva tvoří více jak polovinu celkových aktiv. Oběžná aktiva jsou zastoupena největším podílem na zásobách a dále pak následují krátkodobé pohledávky. Z hlediska vývoje v letech lze říct, že struktura aktiv nezaznamenala velkých změn podílů jednotlivých položek.



Graf 5: Vývoj struktury aktiv v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Největší podíl na struktuře stálých aktiv má dlouhodobý hmotný majetek, který je zastoupen v největší míře stavbami, pozemky a poté samostatnými movitými věcmi. Společnost REDA během sledovaného období rozšiřovala své skladové prostory a stavěla novou výrobní halu.

Dlouhodobý nehmotný majetek je představován pouze nákupem softwaru v roce 2007 a jeho následným odepisováním během následujících let a snižováním tak hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku.

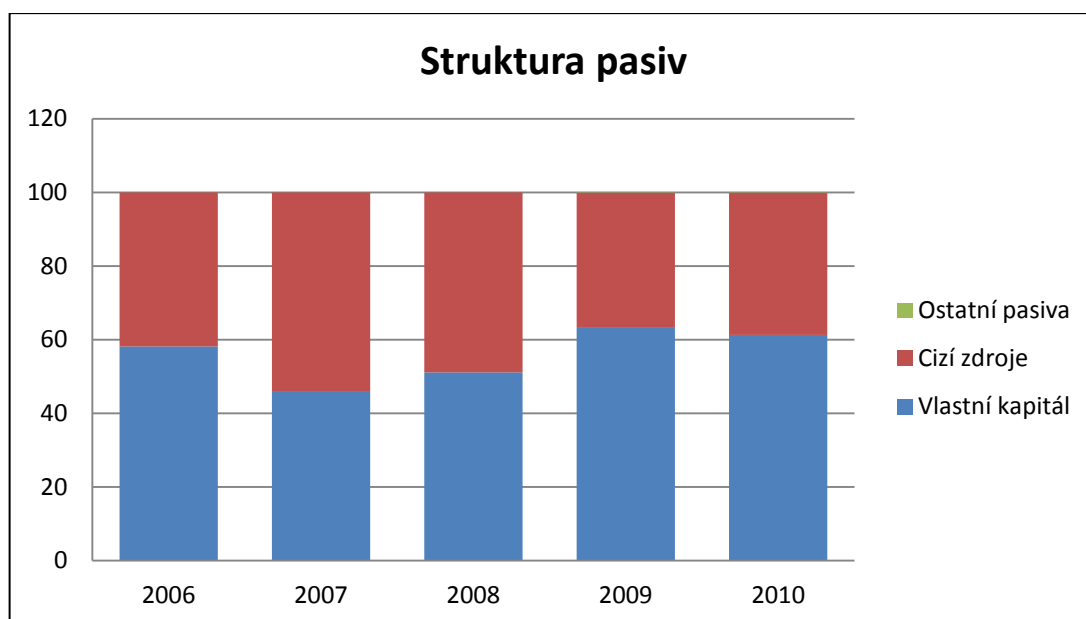
Dlouhodobý finanční majetek je zastupován podíly v ovládaných a řízených osobách a dále pak půjčky a úvěry – ovládající a řídící osoba s podstatným vlivem. Přestože podíly ve sledovaném období narůstaly, tak to nemělo vliv na strukturu dlouhodobého finančního majetku.

Největší podíl na oběžných aktivech mají zásoby zboží, které společnost v podniku váže ve velkém množství a zadržuje tak nejméně likvidní položku v podniku. Dále je oběžný majetek tvořen krátkodobými pohledávkami, a to převážně pohledávkami z obchodního styku. Položky finančního majetku tvoří další z větších částí oběžného majetku, obsahuje převážně peníze na účtech v bankách.

#### **4.4 Struktura pasiv**

Celková pasiva tvoří z větší části vlastní kapitál a cizí zdroje. Položka ostatní pasiva je zcela zanedbatelná. Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že společnost REDA financuje svou činnost z větší části vlastním kapitálem. Vlastní kapitál je hlavně tvořen velkou položkou základního kapitálu, který je v takové velké výši tvořen na základě dobrovolného rozhodnutí akcionářů. Další větší důležitou položkou, která tvoří vlastní kapitál je výsledek hospodaření z běžného účetního období.

Struktura cizích zdrojů je tvořena převážně bankovními úvěry a výpomocemi a poté krátkodobé závazky.



Graf 6: Struktura pasiv v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

#### 4.5 Vývoj a struktura výnosů a nákladů

Vývoj a strukturu výnosů a nákladů lze vyčíst z výkazu zisku a ztráty. Celkové výnosy a náklady mají v letech 2006–2010 obdobný vývoj. Do roku 2008 společnost vykazuje rostoucí vývoj celkových výnosů a nákladů. V roce 2009 však nastal pokles celkových výnosů o necelých 200 000 tis. Kč.

Další důležitou položkou, kterou lze vyčíst ve výkazu zisku a ztráty je přidaná hodnota. Její hodnoty do roku 2008 zaznamenávaly nárůst, v následujících letech pokles o 18,7 % a 4,3 %, což by naznačovalo nepříznivému vývoji, ale i přesto zde přidaná hodnota dosahuje poměrně velkých hodnot.

V tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Výnosy celkem</b>	633 057	659 052	704 795	513 571	590 254
<b>Náklady celkem</b>	618 988	628 690	658 587	484 201	553 778
<b>Přidaná hodnota</b>	124 374	152 454	179 144	141 754	139 997

Tabulka 5: Přehled výnosů, nákladů a přidané hodnoty, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů



Strukturu celkových výnosů tvoří hlavně dvě položky s největším podílem, a to *tržby za prodej zboží* v rozmezí 83-91 % a s menším podílem pak *tržby za prodej vlastních výrobků a služeb* v rozmezí 7-14 %. V roce 2009 jde vidět oproti loňskému roku pokles tržeb za prodej zboží o celých 27 %.

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Tržby za prodej zboží</b>	83,1%	90,5%	82,6%	83,0%	83,3%
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	10,3%	6,7%	12,2%	13,9%	13,6%

Tabulka 6: Struktura tržeb v letech 2006 – 2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Struktura celkových nákladů je dána také třemi položkami s největším podílem. Největší podíl na struktuře celkových nákladů mají *náklady vynaložené na prodané zboží* v rozmezí 54-63 %, dále pak *výkonová spotřeba* v rozmezí 14-20 % a *osobní náklady* v rozmezí 13-18 %, které jsou zastoupeny z velké části mzdovými náklady.

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	61,5 %	58,1 %	57,1 %	54,6 %	62,1 %
<b>Výkonová spotřeba</b>	14,5 %	19,6 %	17,1 %	19,0 %	15,9 %
<b>Osobní náklady</b>	13,3 %	15,0 %	15,1 %	17,4 %	16,1 %

Tabulka 7: Struktura nákladů v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Jak ve struktuře celkových výnosů, tak i celkových nákladů jsou patrné položky s přívlastkem „ostatní“, u kterých těžko říct účelnost těchto položek.

Firma nejlépe hospodařila v roce 2008, v následujícím roce firma vykazovala pokles ve všech položkách. Důvodem těchto poklesů ovšem může být vliv světové finanční krize na české firmy, především úbytek zákazníků, jejich potřeb investovat zrovna do reklamních předmětů.

## 4.6 Analýza tržeb

Následující analýza tržeb odpovídá členění, které si sama společnost REDA stanovila. Veškerou činnost spojenou s marketingovou kampaní, REDA směřuje na následující členění segmentace zákazníků. Zákazníky exportu jsou dealeři.

**Velcí zákazníci** – tuto pozici zaujímají hlavně banky a finanční instituce, které společnost nezveřejňuje.

**Dealeři** – tato skupina zákazníků je představována reklamními agenturami. Mezi takové agentury patří společnosti jako je Agentura INA, Axon Profil, Branderpromod nebo Hell Advertising.

**Ostatní koncoví zákazníci** – ostatní firmy využívající naši nabídky zboží a služeb, v České republice je to například společnost Lagardere Active ČR, a. s..

	2006		2007		2008	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby za prodej zboží	526 208	83,1	596 704	90,5	582 010	82,6
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	64 998	10,3	44 457	6,7	85 825	12,2
	2009		2010			
	tis. Kč	%	tis. Kč	%		
Tržby za prodej zboží	426 155	83,0	491 462	83,3		
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	71 621	13,9	80 385	13,6		

Tabulka 8: Struktura tržeb v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Největší podíl na celkových tržbách společnosti mají tržby za prodej zboží, které tvoří více je 80 % všech tržeb. Tržby za služby se pohybují průměrně okolo 11 %. Služby zahrnují potisk, balné, dopravu a nájemné. Podíl těchto služeb na celkových tržbách za zboží obsahuje dále uvedená tabulka. Tyto podíly se nijak výrazně během let nemění.

Služby	Podíl na tržbách v %
<b>Potisk</b>	70
<b>Balné</b>	10
<b>Doprava</b>	15
<b>Nájemné</b>	5

Tabulka 9: Struktura služeb, zdroj: interní informace

Uvedená tabulka níže obsahuje členění českých zákazníků a jejich podíl na tržbách. Velcí zákazníci, představovaní bankami a finančními institucemi, mají rostoucí výši podílu na tržbách, zatímco u dealerů firma zaznamenává pokles. Největší podíl na tržbách mají koncoví zákazníci, kteří tvoří podíl na tržbách více jak z 60 %.

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Velcí zákazníci</b>	10%	13%	15%	19%	20%
<b>Dealeři</b>	20%	18%	18%	17%	15%
<b>Ostatní koncoví zákazníci</b>	70%	69%	67%	64%	65%

Tabulka 10: Struktura tržeb dle segmentace zákazníků, zdroj: interní informace

Dále společnost člení tržby dle podílu exportu a podílu tuzemských odběratelů na celkových tržbách. V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty tržeb odběratelů České republiky a exportu a jejich podíl na celkových tržbách v letech 2006 - 2010. Ve sledovaném období má export rostoucí vývoj, tvoří přibližně 1/3 všech tržeb společnosti.

	2006		2007		2008	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
<b>Tržby export</b>	86 111	14,56	118 816	18,53	165 086	24,71
<b>Tržby ČR</b>	505 095	85,44	522 345	81,47	502 749	75,29
<b>Tržby celkem</b>	591 206	100,00	641 161	100,00	667 835	100,00
	2009		2010			
	tis. Kč	%	tis. Kč	%		
<b>Tržby export</b>	132 364	26,59	146 136	25,55		
<b>Tržby ČR</b>	365 412	73,41	425 711	74,45		
<b>Tržby celkem</b>	497 776	100,00	571 847	100,00		

Tabulka 11: Struktura tržeb tuzemsko/export, zdroj: vlastní zpracování výročních zpráv

Celkové tržby společnosti REDA nabývají dobrých hodnot. Do roku 2008 mají rostoucí vývoj, který pak vystřídá propad tržeb o přibližně 70 000 tis. Kč. Možnou příčinou je úbytek zákazníků, jak zahraničních tak i českých, a to převážně ostatních koncových zákazníků, tvořící největší podíl na celkových tržbách společnosti. Důvodem těchto poklesů ovšem může být vliv světové finanční krize, především nižší zájem zákazníků investovat zrovna do reklamních předmětů.

#### 4.7 Změny vlastního kapitálu

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty vlastního kapitálu a významné položky zvýšení či snížení v jednotlivých letech. Údaje jsou získány z přehledu o změnách vlastního kapitálu (v tis. Kč).

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>VH běž.účet.období</b>	14 069	30 362	46 208	29 370	28 653
<b>Snížení o dividendy</b>	- 3 000	-	- 4 200	- 7 200	- 6 000
<b>Výkup vlastních akcií</b>	-	-	-	-	- 18 000
<b>Stav VK na konci běž.účet.období</b>	242 876	273 003	314 831	336 961	341 531

Tabulka 12: Vývoj vlastního kapitálu v letech 2006 - 2010, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv

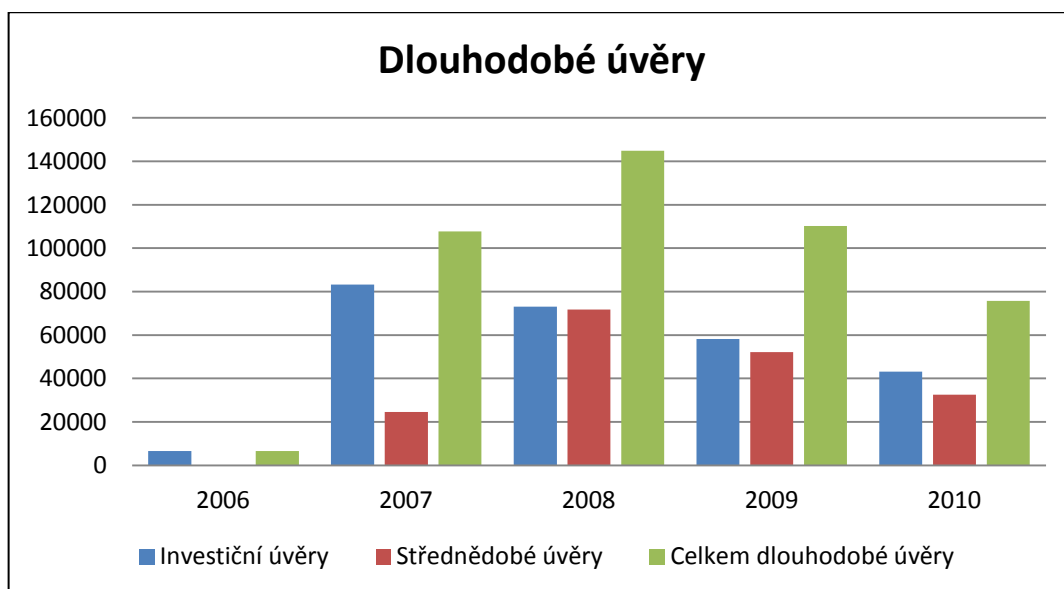
Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že nejvýznamnější položkou ovlivňující změnu hodnot vlastního kapitálu je výsledek hospodaření běžného účetního období. Jeho nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2008, v následujících letech klesá až o necelých 40 procent. Hodnoty vlastního kapitálu v letech 2006 až 2010 mají rostoucí vývoj, jenž působí pozitivně při hodnocení finančního zdraví podniku.

#### 4.8 Přehled dlouhodobých úvěrů

Společnost REDA čerpala 2 investiční úvěry a 2 střednědobé úvěry v letech 2006-2010. V následující tabulce je uveden přehled čerpaných úvěrů v jednotlivých letech včetně jejich hodnoty.

Čerpané úvěry v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
Investiční úvěry	6 580	83 257	73 125	58 125	43 125
Střednědobé úvěry	-	24 500	71 708	52 124	32 540
<b>Celkem dlouhodobé úvěry</b>	<b>6 580</b>	<b>107 757</b>	<b>144 833</b>	<b>110 249</b>	<b>75 665</b>

Tabulka 13: Čerpání dlouhodobých úvěrů v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv



Graf 7: Vývoj dlouhodobých úvěrů v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv

Z grafu je vidět, že společnost v roce 2007 čerpala investiční úvěr, který lze spojit s investicemi do nových výrobních a skladových kapacit a zahájení stavby skladových prostor v areálu v Brně Slatině. V roce 2007 společnost REDA čerpala střednědobý úvěr v hodnotě 24 500 tis. Kč, který v následujícím roce navýšila až trojnásobně. V roce 2008 společnost REDA má největší úvěrové zatížení, které však v následujících letech zaznamenává pokles.

## 4.9 Analýza poměrových ukazatelů

### 4.9.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou někdy označovány i jako ukazatele výnosnosti či návratnosti. Vyjadřují nám, zda řízení aktiv má vliv pozitivní nebo negativní. Zobrazují také financování firmy a likvidity na rentabilitu. Konečná interpretace výsledků udává, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. (Kislingerová a kol., 2004)

Hodnoty ukazatele rentability celkových aktiv a vloženého kapitálu jsou v tabulce srovnávány navíc i s oborovým průměrem. Hodnoty oborových průměru jsou čerpány z internetových stránek ministerstva průmyslu a obchodu. (MPO, 2012)

Ukazatele rentability v %		2006	2007	2008	2009	2010
ROA – rentabilita celkových aktiv	$EBIT/A$	6,62	8,44	9,66	8,05	7,71
ROA – oborové průměry		7,17	8,57	9,19	4,98	5,10
ROE – rentabilita vlastního kapitálu	$EAT/VK$	5,79	11,12	14,68	8,72	8,39
ROE – oborové průměry		12,06	17,63	15,78	7,63	9,86
ROS – rentabilita tržeb	$EAT/T$	2,38	4,74	6,92	5,90	5,01
ROCE – rentabilita dlouhodobě vloženého kapitálu	$(EAT+nákl.úroky)/(dlouh.závazky+VK)$	7,98	13,94	17,91	10,81	9,80

Tabulka 14: Ukazatele rentability v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů, mpo

Ukazatel *rentability celkových aktiv (ROA)* je klíčovým měřítkem rentability. Poměruje, pro české firmy typické, provozní zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Nebere se však ohled na to, zda byly financovány z vlastního kapitálu nebo kapitálu věřitelů. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím je podnik výnosnější. V čase by měly hodnoty mít rostoucí vývoj. (Grünwald, Holečková, 2007)

Společnost má poměrně vysoké procentuální hodnoty výnosnosti. Z tabulky je patrné, že společnost si nejlépe vedla v roce 2008, kdy dosahovala největších tržeb. V následujících letech hodnoty klesaly, jak na straně aktiv, tak na straně tržeb. Porovnání s oborovým průměrem však značí nižší hodnoty v letech 2006 a 2007, poté se společnost dostává nad hodnoty oborového průměru.

Ukazatel *rentability vlastního kapitálu ROE* je důležitý pro akcionáře, společníky a další investory. Jeho výsledné hodnoty totiž udávají, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu. Očekává se co nejvyšších hodnot a zároveň hodnot, které jsou větší než hodnoty ukazatele ROA, a to pro zajištění podmínky efektivnosti využití cizích zdrojů. (Kislingerová a kol., 2004)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu nabývá kladných a přijatelně vysokých hodnot. V roce 2009 a 2010 hodnoty ukazatele klesly až o téměř polovinu. Hodnoty vlastního kapitálu mají v tomto období rostoucí vývoj, propad hodnot je tedy spojen s velkým poklesem zisku po zdanění. Hodnoty jsou stále však vyšší než hodnoty ukazatele ROA. Pokles hodnot je i vidět v oborovém odvětví. V letech 2006 až 2010 hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu se drží pod oborovým průměrem, výjimkou je pouze rok 2007. V roce 2007 je hodnota ukazatele ROE menší než hodnota ukazatele ROA, společnost neefektivně využívá cizí zdroje. Nejmenší hodnota zisku po zdanění a zároveň velice nízká hodnota vlastního kapitálu.

Ukazatel *rentability tržeb ROS* měří podíl čistého zisku a tržeb. Výsledné hodnoty udávají, kolik Kč čistého zisku vyprodukuje 1 Kč tržeb. (Šiman, Petera, 2010)

Nejlepších hodnot společnost dosáhla v roce 2008, kdy společnost dosahovala největšího zisku po zdanění. V následujících letech je sice zaznamenán pokles, avšak s přijatelnými hodnotami.

Ukazatel *rentability dlouhodobě vloženého kapitálu ROCE* měří výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu, kdy se neberou v úvahu vlastní nebo cizí zdroje financování. (Kislingerová, Hnilica, 2008)

Společnost však nevyužívá žádných dlouhodobých cizích zdrojů. Na položce dlouhodobých závazků společnost zaznamenala pouze odložený daňový závazek.

#### 4.9.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je nutnou podmínkou k dlouhodobé existenci podniku. Pro zajištění likvidity podniku musí být vázané určité prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtu. (Kislingerová a kol., 2004)

Ukazatele likvidity		2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	<i>OA/krát. závazky</i>	1,55	1,57	2,23	3,36	2,21
Oborový průměr		1,34	1,24	1,19	1,26	1,42
Pohotovostní likvidita	<i>(FM+krát.pohledávky)/krát. závazky</i>	0,45	0,38	0,42	0,91	0,64
Oborový průměr		0,87	0,81	0,77	0,83	0,98
Peněžní likvidita	<i>FM/krát. závazky</i>	0,05	0,03	0,04	0,24	0,09
Oborový průměr		0,16	0,13	0,11	0,15	0,19

Tabulka 15: Ukazatele likvidity v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů, mpo

*Likvidita běžná* měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Pro věřitele důležitý ukazatel, udává totiž, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele,



v případě, že by proměnil veškerá oběžná aktiva v konkrétním okamžiku na hotovost. Likvidita běžná by měla optimálně nabývat hodnot 1,5 - 2,5.

Společnost tyto optimální hodnoty ve sledovaném období splňuje. Rok 2009 však nenabývá optimálních hodnot, to je však způsobeno poklesem oběžných aktiv a výrazným poklesem krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů. Ve srovnání s oborovými průměry, běžná likvidita ve všech letech jeho hodnoty převyšuje.

*Likvidita pohotová* oproti běžné likviditě vylučuje nejméně likvidní část oběžných aktiv, a to hodnotu zásob. Její optimální hodnoty by měly být 1,1 - 1,5. Hodnoty by však neměly klesnout pod 0,2.

Hodnoty pohotové likvidity u společnosti nedosahují optimálních hodnot, to je dáno vyloučením poměrně velké části zásob společnosti, které jsou vázány v oběžném majetku. Situace není vhodná pro věřitele, jelikož firma má sníženou schopnost dostát svých závazků. Oborové průměry dosahují vyšších hodnot než hodnoty podniku, výjimkou je opět rok 2009.

*Likvidita peněžní* informuje o aktuální platební schopnosti podniku. Její optimální hodnota by měla být alespoň 0,2. (Kislingerová a kol., 2004)

Této doporučené hodnoty firma dosahuje pouze v roce 2009. V ostatních letech má společnost menší schopnost svými finanční prostředky okamžitě splácet své závazky. Můžeme jen konstatovat, že nejvíce likvidní položka finanční prostředky, má nejmenší podíl na oběžných aktivech. Stejně tak, jako u likvidity pohotové, oborové průměry dosahují vyšších hodnot v letech 2006 – 2010, kdy výjimku tvoří opět rok 2009.

### 4.9.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity udávají informace o řízení aktiv. Informuje o využívání jednotlivých majetkových částí, zda nejsou dostatečně využívány nebo naopak mají příliš vysokou rychlost obratu. (Kislingerová a kol., 2004)

Ukazatele aktivity		2006	2007	2008	2009	2010
Obrat celkových aktiv	<i>T/A</i>	1,42	1,08	1,08	0,93	1,03
Oborové průměry		2,46	2,54	2,68	2,37	2,29
Obrat stálých aktiv	<i>T/SA</i>	3,64	2,42	2,40	1,87	2,16
Obrat zásob	<i>T/zásoby</i>	3,30	2,59	2,47	2,62	2,79
Doba obratu zásob (dny)	<i>zásoby/denní tržby</i>	109	139	146	138	130
Doba splatnosti pohledávek (dny)	<i>pohledávky z OS/denní tržby</i>	35	34	28	35	44
Doba splatnosti závazků (dny)	<i>závazky z OS/(denní výkon.spotřeba+denní náklady na nakupované zboží)</i>	53	63	30	13	26

Tabulka 16: Ukazatele aktivity v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů, mpo

*Obrat celkových aktiv* měří efektivnost využití celkových aktiv, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Hodnota obratu aktiv by měla být minimálně na úrovni hodnoty 1.

Minimální úrovně hodnoty 1, společnost nabývá téměř ve všech letech sledovaného období, kdy výjimkou je opět rok 2009, kde je však rozdíl mezi doporučenou a vypočítanou hodnotou minimální. Oproti hodnotám oborového průměru jsou však hodnoty podniku o dost nižší, což značí nepříznivý vývoj.

*Obrat stálých aktiv* měří efektivnost využití dlouhodobého majetku. Udává, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok. Hodnoty by měly být vyšší než u ukazatele obratu celkových aktiv. (Kislingerová a kol., 2004)

Klesající vývoj tohoto ukazatele signalizuje nedostatečné využívání podnikového majetku a mající za důsledek snižování rentability. (Šiman, Petera, 2010)

Společnost tedy má klesající vývoj obratu stálých aktiv, který je hlavně spojen s nárůstem stálých aktiv, a to rozšiřováním nových prostor společnosti, bez adekvátního nárůstu tržeb. Opačná situace nastává v roce 2010, kdy oproti loňskému roku hodnota vzrostla o přibližně 15 %. Tato situace je zde spojena s nárůstem tržeb a velice malým poklesem stálého majetku.

*Obrat zásob* je ukazatel informující, kolikrát je každá položka zásob během roku prodána a opět naskladněna.

Vývoj obratu zásob společnosti nemá příznivý vývoj. Hodnoty do roku 2008 klesaly a v následujících letech zaznamenávají mírný nárůst. Vývoj do roku 2008 je ovlivněn velkým nárůstem zásob vázaných v podniku. Pro společnost by bylo vhodné, aby obrátkovost zásob zvyšovala.

*Doba obratu zásob* vyjadřuje průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v podniku až do jejich prodeje. Aby se dalo konstatovat, že situace podniku je dobrá, měla by se obratovost zásob v čase zvyšovat a doba obratu snižovat. (Kislingerová a kol., 2004)

Obrat zásob se do roku 2008 snižuje, oproti tomu se doba obratu zásob zvyšuje, z toho vyplývá nepříznivost situace pro podnik. Od roku 2008 se situace mění a hodnoty značí opačný vývoj. Obecný vývoj doby obratu zásob je i tak velice nepříznivý. Hodnoty v letech 2006 – 2010 značí držení zásob ve společnosti po dobu průměrně 4 měsíců. V podniku jsou tak vázány příliš vysoké zásoby, se kterými souvisí pak vyšší náklady na jejich skladování, a podnik se stává méně likvidním. Kromě toho je zde i riziko zastarání zásob fyzické či morální.

*Doba splatnosti pohledávek* měří, kolik uplyne dní, než společnost obdrží inkaso plateb za své již provedené tržby za prodej zboží, výrobků či poskytnutí služeb. (Kislingerová a kol., 2004)

Je žádoucí, aby se doba splatnosti pohledávek v čase minimalizovala. Hodnoty do roku 2008 mají klesající vývoj, poté nastává opačná situace. Tento vývoj lze vysvětlit nárůstem hodnoty tržeb a poklesem hodnoty pohledávek z obchodního vztahu. V roce 2009 se situace mění, což je dáno jak poklesem hodnot pohledávek, tak poklesem hodnot tržeb. V roce 2010 tržby značí nárůst hodnot, tak stejně i značný nárůst pohledávek z obchodních vztahů, zákazníci neplatí včas.

*Doba splatnosti závazků* naopak měří, kolik uplyne dní, než sama společnost uhradí své závazky z obchodního styku. Jinak řečeno, dodavatelé poskytují podniku obchodní úvěr. (Šiman, Petera, 2010)

Z tabulky je patrný klesající vývoj doby splatnosti závazků od roku 2006 do roku 2009, tato situace značí, že společnost měla stále lepší platební morálku. V roce 2010 se situace mění a doba splatnosti závazků se zdvojnásobila oproti minulému roku. Společnost prodloužila splatnost svých závazků. Doba splácení závazků společnosti je v průměru 37 dnů, stále to značí dobrou platební morálku. V roce 2009 a 2010 doba obratu pohledávek dosahuje větších hodnot než doba splatnosti závazků, to značí nepříznivou situaci. Společnost nevyužívá krátkodobých závazků k financování pohledávek.

#### **4.9.4 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti udávají, v jaké míře společnost financuje svůj majetek z vlastních zdrojů nebo z cizích zdrojů. Financování svých činností cizími zdroje je relativně levnější ve srovnání se zdroji vlastními. To je dáno tím, že podnik má možnost nákladové úroky zavést do daňově uznatelných nákladů. (Kislingerová a kol., 2004)

Ukazatele zadluženosti		2006	2007	2008	2009	2010
<b>Celková zadluženost v %</b>	<i>CZ/A</i>	41,83	54,15	48,89	36,75	38,66
<b>Oborový průměr</b>		58,46	50,29	56,66	58,12	55,08
<b>Koeficient samofinancování v %</b>	<i>VK/A</i>	58,17	45,85	51,11	63,22	61,28
<b>Oborový průměr</b>		36,52	32,78	38,02	39,98	40,57
<b>Úrokové krytí</b>	<i>EBIT/náklad.úroky</i>	4,81	5,93	5,22	5,43	7,54
<b>Doba splacení dluhu</b>	<i>(CZ-FM-rezervy) / provozní cashflow</i>	2,43	-22,19	20,95	1,94	9,26

Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů, mpo

Růst cizího kapitálu značí růst zadluženosti a tím i růst finančního rizika, a to zejména současně s poklesem tržeb. Pro posouzení ukazatele je důležité dodržovat zlaté pravidlo vyrovnání rizika. Růst hodnot zadluženosti snižuje důvěryhodnost podniku a zároveň zvyšuje obtížnost získání dalšího kapitálu, jeho nabízenou cenu. (Šiman, Petera, 2010)

Největší hodnota zadlužení společnosti je v roce 2007, je znát nárůst o 4,15 %. Tento nárůst je spojen s čerpáním úvěrů společnosti, čímž dochází ke zvýšení cizích zdrojů financování. Společnost není přespříliš zadlužená a majetek společnosti je financován převážně z vlastních zdrojů. Hodnota oborových průměrů je ve všech letech mnohem vyšší, výjimku tvoří rok 2007 se 4 procentním rozdílem. Vzhledem k tomu, že hodnoty společnosti jsou nižší než oborové průměry, tudíž společnost má přijatelnou míru zadluženosti.

*Koeficient samofinancování* udává, do jaké míry je majetek společnosti financován z vlastních zdrojů. Rostoucí hodnota vlastního kapitálu dává pozitivní signál pro externí subjekty. Společně s celkovou zadlužeností by tyto ukazatele měly tvořit 100 %. (Kislingerová, Hnilica, 2008)

Z hodnot společnosti je vidět, že financuje aktiva převážně vlastními zdroji. Společně s ukazateli zadluženosti dosahovala přibližně 100 %, což značí dobré financování majetku společnosti.

Ukazatel *úrokového krytí* udává, kolikrát zisk před zdaněním a nákladovými úroky pokryje úrokové platby. Optimální hodnota ukazatele je 3.

Společnost nemá problém splácet nákladové úroky. Hodnoty tohoto ukazatele dosahovala v letech 2006 – 2010 přijatelných hodnot.

*Doba splácení dluhů* udává, po kolika letech by byl podnik schopen při své stávající výkonnosti splatit své dluhy. Tzv. krajní přijatelná hodnota doby splácení dluhů je označována doba 3,5 roku. (Grünwald, Holečková, 2007)

V roce 2006 a 2009 společnost dosahovala přijatelných hodnot tohoto ukazatele pro věřitele. V ostatních letech se situace nejevila příznivě. V roce 2007 nelze označit situaci za příznivou, firma dosahovala záporného provozního cashflow a čerpala investiční úvěr, dochází až k šestnáctinásobnému nárůstu dlouhodobých úvěrů. Rok 2008 nabýval hodnoty necelých 21 let, spojen s čerpáním dalšího střednědobého úvěru. Tato hodnota může vzbudit velké obavy věřitelů, co se týče návratnosti jejich prostředků. Stejná situace nastala i v roce 2010, kdy společnost sice splácí dlouhodobé úvěry, ale v tomto roce čerpá další krátkodobý úvěr a hodnota ukazatele převyšuje krajní přijatelnou hodnotu až téměř 3krát.

#### **4.10 Analýza čistého pracovního kapitálu**

U analýzy rozdílových ukazatelů jsem se zaměřila na nejdůležitější ukazatel */Čistý pracovní kapitál/* a provedla jeho výpočet. Čistý pracovní kapitál udává platební schopnost podniku. Čím vyšší je tento ukazatel, tím je podnik finančně stabilnější, avšak snižuje současně rentabilitu. Na druhou stranu záporný čistý pracovní kapitál zvyšuje podnikatelské riziko. (Šiman, Petera, 2010)

Čistý pracovní kapitál lze rozlišit ze dvou úhlů pohledu, a to buď z pohledu manažera, nebo z pohledu investora. V práci je zahrnut výpočet čistého pracovního kapitálu z pohledu manažera, jehož výpočet je znázorněn v tabulce uvedené níže.  
(Sedláček, 2001)

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Oběžná aktiva v tis. Kč</b>	251 764	327 203	333 365	261 639	289 191
<b>Krátkodobé závazky v tis. Kč</b>	162 463	208 966	149 492	77 930	130 690
<b>ČPK (OA-krát. závazky) v tis. Kč</b>	<b>89 301</b>	<b>118 237</b>	<b>183 873</b>	<b>183 709</b>	<b>158 501</b>

Tabulka 18: Ukazatel Čistý pracovní kapitál v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Ukazatel čistého pracovního kapitálu značí, že společnost má stabilní postavení, v letech 2006 - 2010 nabývá kladných hodnot.

Čistý pracovní kapitál udává, kolik provozních prostředků zůstane podniku k dispozici v případě úhrady všech krátkodobých závazků. A to je důvod, proč je potřeba ČPK dát do souvislosti s některými důležitými ukazateli.

*Podíl ČPK na aktivech* udává, jakou část aktiv ČPK vlastně tvoří. Výpočet je tedy dán poměrem ČPK a aktiv. Pro podnik je malá hodnota riziková a naopak příliš velká hodnota je nehospodárná ve využívání kapitálu.

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Čistý pracovní kapitál v tis. Kč</b>	89 301	118 237	183 873	183 709	158 501
<b>Aktiva v tis. Kč</b>	417 556	595 486	615 960	532 965	557 295
<b>Podíl ČPK na aktivech v %</b>	<b>21,39</b>	<b>19,86</b>	<b>29,85</b>	<b>34,47</b>	<b>28,44</b>

Tabulka 19: Podíl ČPK na aktivech v % v letech 2006 – 2010, zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel dosahuje v letech 2006 – 2010 poměrně vysokých hodnot, lze tedy říci, že společnost má značný objem prostředků vázaný v aktivech.

Podíl ČPK na tržbách je vypočítán jako poměr ČPK a tržeb. Tento ukazatel je důležitý hlavně z hlediska sledování v čase. Růst tohoto ukazatele v čase signalizuje špatné řízení ČPK. (Scholleová, 2008)

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Čistý pracovní kapitál v tis. Kč</b>	89 301	118 237	183 873	183 709	158 501
<b>Tržby v tis. Kč</b>	591 206	641 161	667 835	497 776	571 847
<b>Podíl ČPK na tržbách v %</b>	<b>15,10</b>	<b>18,44</b>	<b>27,53</b>	<b>36,91</b>	<b>27,72</b>

Tabulka 20: Podíl ČPK na tržbách v % v letech 2006 - 2010, zdroj: vlastní zpracování

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
<b>Meziroční změna tržeb v %</b>	8,45	4,16	-25,46	14,88
<b>Meziroční změna podílu ČPK na tržbách v %</b>	22,12	49,29	34,07	-24,89

Tabulka 21: Přehled relativních změn tržeb a podílu ČPK na tržbách v %, zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky meziročních změn tržeb a podílu ČPK na tržbách je vidět, že do roku 2009 podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách rostl mnohem rychleji než tržby. Firma by neměla svůj čistý pracovní kapitál navyšovat rychleji než je růst tržeb.

<b>Vstupní veličiny</b>	2006	2007	2008	2009	2010
Doba obratu zásob (dny)	109,12	138,79	145,67	137,66	129,26
Doba obratu pohledávek (dny)	22,43	23,23	13,20	22,56	23,98
Doba obratu krátkodobých závazků (dny)	53,31	62,69	30,49	13,23	26,22
Roční výdaje (tis. Kč)	553 282	584 744	591 177	444 483	524 720
Obratový cyklus peněz (dny)	79,04	101,39	132,03	150,11	129,16
Průměrné denní výdaje (tis. Kč)	1 515,84	1 602,04	1 619,66	1 217,76	1 437,59
Potřeba ČPK (OCP x denní výd.) (tis. Kč)	119 811	162 433	213 842	182 795	185 675

Tabulka 22: Potřeba čistého pracovního kapitálu, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů



Z analýzy čistého pracovního kapitálu plyne, že hodnoty čistého pracovního kapitálu v letech 2006 – 2009 rostou. Ve všech letech sledovaného období je však skutečná potřeba kapitálu mnohem vyšší, výjimku však tvoří rok 2009, kdy hodnota čistého pracovního kapitálu je téměř totožná s potřebou čistého pracovního kapitálu. Do roku 2009 roste podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech. Podíl čistého pracovního kapitálu na tržbách také do roku 2009 roste a to mnohem rychleji než samotný růst tržeb. Proto nelze ztotožnit růst čistého pracovního kapitálu s růstem tržeb. V roce 2010 je už znát menší pokles hodnot.

#### **4.11 Pyramidový rozklad ukazatele ROE**

Název této analýzy je odvozen podle uspořádání ukazatelů do tvaru pyramidy, kde na vrcholu stojí základní syntetický ukazatel. V tomto případě ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE. Tento ukazatel je dále rozkládán do stále podrobnějších ukazatelů. Takový rozklad ukazatele vysvětluje jeho změny. Pyramidu lze upravit podle rozšířeného vzorce DuPont. (Synek, Kopkáně, Kubálková, 2009)

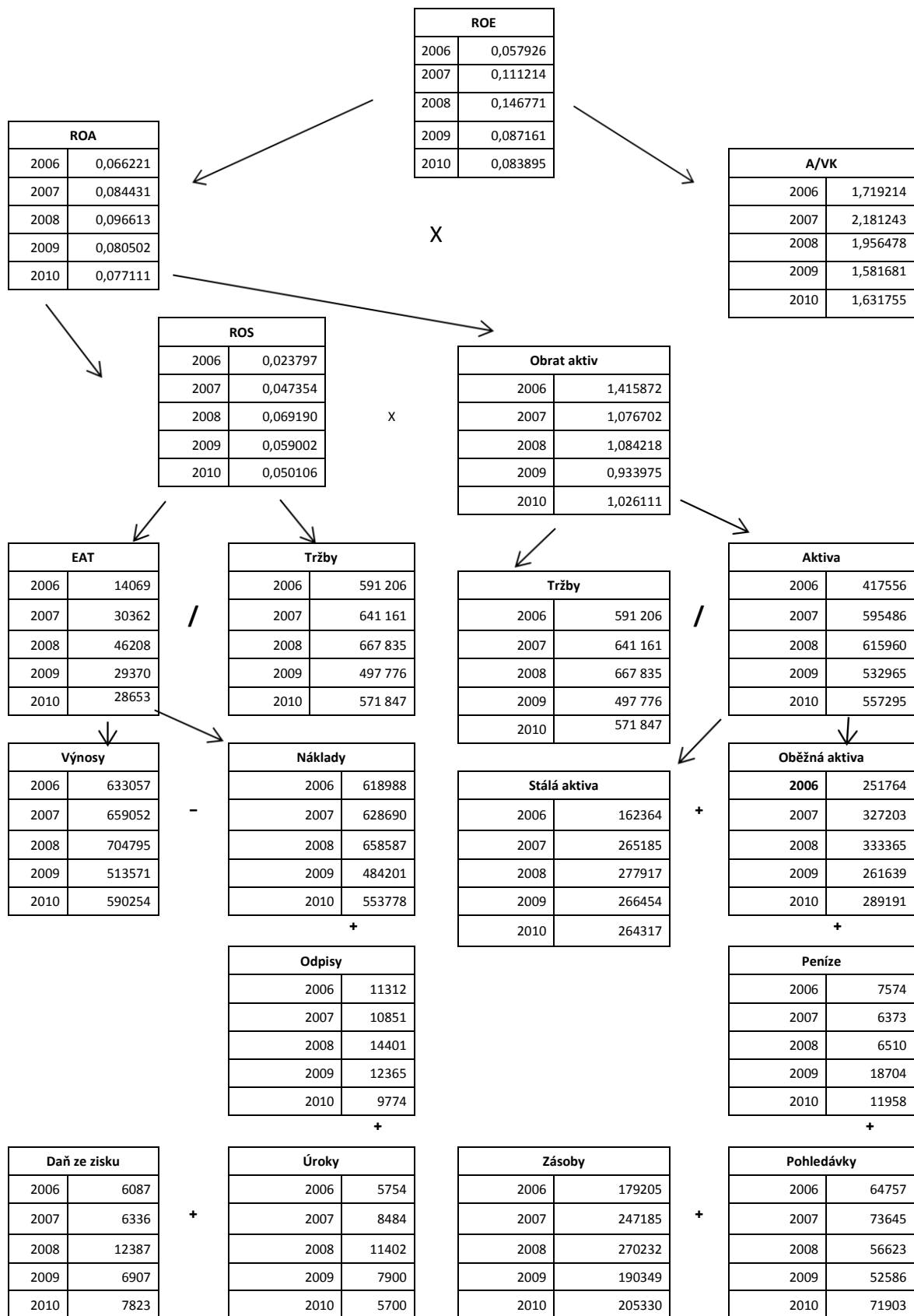
Podstatné je zmínit, že tento rozklad představuje zjednodušenou verzi, která nezohledňuje efekt daní a úroku. Z vývoje ukazatele ROE v letech 2006 – 2010 je patrný značný pokles hodnot v roce 2009 o 5,96 % a v roce 2010 o 0,33%. Z tohoto důvodu je žádoucí provést rozklad ukazatele ROE a zjistit, co mělo vliv na tuto změnu.

Tento rozklad ukazatele ROE společnosti REDA je zobrazen na níže uvedeném grafu. Z rozkladu prvního stupně vyplývá, že ukazatel ROA má větší podíl na poklesu ukazatele ROE než vliv finanční páky. Ukazatel rentability celkových aktiv zaznamenal v roce 2009 oproti loňskému roku pokles o 1,61 % a v následujícím roce 2010 další pokles o 0,34%. Je patrný teda klesající vývoj tohoto ukazatele od roku 2008 a jeho značný vliv na změnu ukazatele rentability vlastního kapitálu.

Z následného rozkladu ROA je vidět vývoj ukazatele ziskové marže a obrátu aktiv. Ukazatel ziskové marže měl od roku 2008 opět klesající vývoj hodnot, což neznačí příliš dobrou situaci podniku. Z následného rozkladu ukazatele ROS je vidět vývoj

hodnot tržeb a čistého zisku po zdanění. Vývoj tržeb byl do roku 2008 v rostoucích hodnotách. V roce 2009 však oproti minulému roku byl znát pokles tržeb o 25 %, ovšem v následujícím roce 2010 měla společnost už nárůst tržeb o necelých 15 %. Co se týče vývoje čistého zisku po zdanění v letech 2006 – 2010, tak nejlepší hodnotu dosáhl v roce 2008. V roce 2009 zaznamenala velký pokles hodnoty čistého zisku po zdanění o 36 %. V roce 2010 byl znát další pokles o 2,4 %. To je důvodem k tomu, aby společnost usilovala o řízení nákladovosti společnosti.

Obrat aktiv zaznamenal ve všech letech 2006 až 2010 poměrně nízkých hodnot, avšak v roce 2009 byl značný největší pokles této hodnoty a v následujícím roce nepatrný nárůst. Cílem společnosti by měla být snaha o zvýšení obratu aktiv, a to hlavně soustředěním pozornosti na snížení zásob, které tvoří největší podíl na oběžných aktivech. Ovšem snaha podniku by také měla být snaha o dosažení vyšších tržeb v podnikání.



Obrázek 2: Rozklad ukazatele ROE v letech 2006 – 2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

## 4.12 Analýza konkurence

Konkurence je důležitý faktor ovlivňující činnost podnikatelských subjektů, proto je důležité konkurenci nepodceňovat a sledovat její činnost. REDA se řadí mezi společnosti, jejichž činnost není konkurencí téměř vůbec omezená. Avšak společnost sleduje činnost svých potenciálních konkurentů působících na trhu.

Vzhledem k předmětu podnikání společnosti, největší konkurenční hrozbu představují společnosti zabývající se reklamní činností, prodejem dárkových předmětů a službami s tím souvisejícím. Z tohoto pohledu REDA sleduje činnost společností SPEED PRESS Plus, a. s. sídlící v Praze, iMi Partner, a. s. sídlící v Brně a SPRINT TRANDING, s. r. o. sídlící v Ostravě, které mohou představovat největší hrozbu.

### 4.12.1 Konkurenční společnosti

*SPEED PRESS Plus, a. s.* (dále jen „Speed Press“)

Společnost byla založena v dubnu roku 1991. Její právní forma je akciová společnost a sídlí v Praze. Průměrný počet zaměstnanců se pohybuje kolem 73 pracovníků. Obrat společnosti v roce 2010 činil 150 mil. Kč.

Společnost se zabývá výrobou, potiskem a prodejem reklamních, dárkových a propagačních. Mezi činnosti této společnosti lze uvést také vzorkování a návrh designu výrobků s následnou výrobou ve specializovaných továrnách. Dále se společnost zabývá dodáním komplexního řešení a individuálního klientského servisu, poradenstvím a kreativními návrhy.

Společnost má dva skladové prostory nedaleko Prahy, a to hlavní sklad a VIP sklad s dodávkami do 48 hodin. Dalším majetkem společnosti je správní a administrativní budova a výrobní hala se 40 kusy strojního zařízení.

Společnost nabízí katalogový prodej, internetový online katalog a zakázkovou výrobu. Zakázková výroba se soustředí na speciální výrobky, tzv. kreativní nekatalogové výrobky, s jejich následným dodáním v rozptěti 1 až 3 měsíců od objednávky.

Společnost vlastní certifikát ISO 9001:2008 o systému zajišťování kvality v organizaci v oboru činností Výroba a prodej reklamních předmětů a materiálů. Dále má společnost uzavřené pojištění odpovědnosti za škodu. (SPEED PRESS, 2004)

Tato společnost představuje největší konkurenční hrozbu, neboť nabízí široký sortiment reklamních a dárkových předmětů včetně služeb s tím souvisejících významných společností působících na trhu.

***iMi Partner, a. s.*** (dále jen „IMI Partner“)

Společnost byla založena v roce 1993. Její právní forma je akciová společnost a sídlí v Brně. Další pobočky společnosti se nachází v Praze, Ostravě a Plzni. Sídlo v Brně je důležité zejména z hlediska řízení, logistiky a potisku reklamních předmětů. Ostatní pobočky hrají roli obchodního zastoupení. Počet zaměstnanců společnosti je 95. Obrat společnosti se od roku 1998 do roku 2010 neustále zvětšuje až na hodnotu 269 mil. Kč. IMI Partner působí jako specialista na reklamní předměty v České republice a na Slovensku. Společnost se zabývá nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje a služby související s potiskem zboží.

Společnost upřednostňuje především osobní přístup k zákazníkům spolu s internetovým obchodem. (IMI Partner, 2010)

Společnost iMi Partner představuje největší hrozbu v předmětu podnikání, které vykonává se sídlem v Brně, kde je nejbližším konkurentem společnosti REDA.

***SPRINT TRADING, s. r. o.*** (dále jen „Sprint Trading“)

Společnost byla založena v roce 1996. Její právní forma je společnost s ručením omezeným a sídlí v Ostravě. Průměrný počet zaměstnanců je 38. Roční obrat společnosti se pohybuje kolem 190 mil. Kč.

Sprint Trading představuje jednoho z předních dodavatelů reklamních předmětů na evropském trhu. Dále poskytuje poradenský servis v oblasti 3D reklamy,

od vypracování nabídky až ke konečné realizaci, to vše pomocí internetového ochodu. (SPRINT TRADING, 2012)

Tato společnost začala představovat také hrozbu v široké nabídce sortimentu reklamních předmětů a služeb s tím souvisejících.

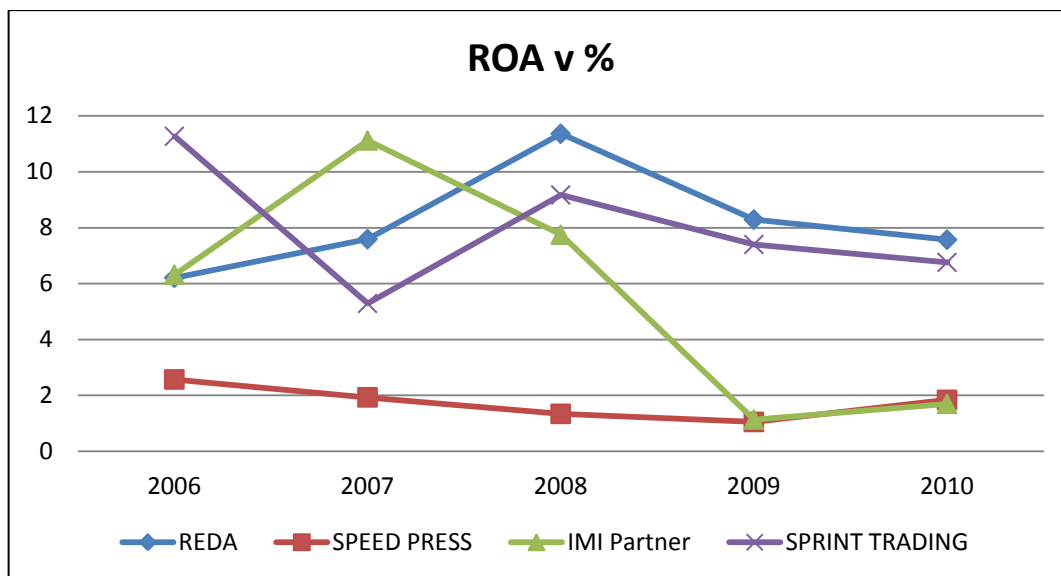
V následujících tabulkách je zpracována analýza hlavních konkurentů, výše uvedených společnosti, s porovnáním společnosti REDA v letech 2006 - 2010.

#### 4.12.2 ROA – rentabilita celkových aktiv

Ukazatel ROA je klíčovým měřítkem rentability a efektivnosti podnikání. Poměruje zisk před zdaněním a nákladovými úroky s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu zdroje jejich financování. Hodnota ukazatele by měla v čase růst. (Kislingerová a kol., 2004)

ROA v %	REDA	SPEED PRESS	IMI Partner	SPRINT TRADING
2006	6,21	2,57	6,32	11,27
2007	7,59	1,93	11,12	5,29
2008	11,36	1,34	7,75	9,17
2009	8,29	1,05	1,14	7,40
2010	7,57	1,84	1,70	6,76

Tabulka 23: Rentabilita celkových aktiv konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování



Graf 8: Vývoj ukazatele ROA konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování

Na výše zobrazeném grafu můžeme vidět, že společnost REDA má obdobný vývoj tohoto ukazatele jako konkurenční společnost Sprint Trading. Od roku 2008 však obě společnosti vykazují mírný pokles těchto hodnot. Oproti ostatním konkurenčním společnostem stále vykazují lepších hodnot tohoto ukazatele. Společnost iMi Partner od roku 2007 vykazuje výrazný pokles hodnot, nepříznivý vývoj pro společnost. Nejnižších hodnot v letech 2006 -2010 nabývá společnost Speed Press s mírným poklesem hodnot v čase. REDA nabývá nejlepších hodnot ukazatele ROA. Tuto pozici by se měla společnost udržet pomocí zvyšování hodnot provozního výsledku hospodaření a snížením hodnoty celkových aktiv.

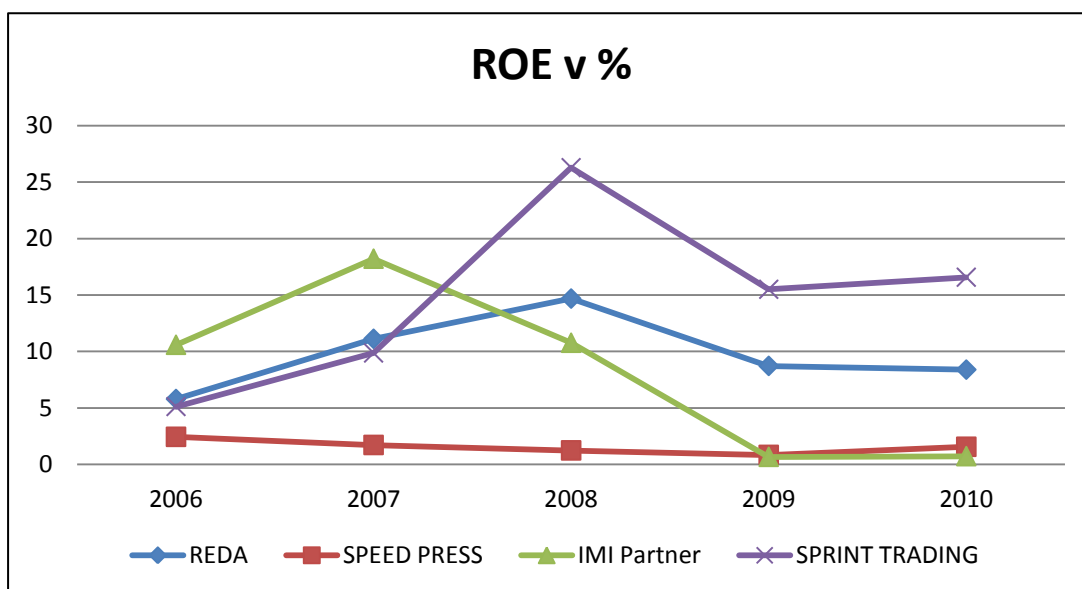
#### 4.12.3 ROE – rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel je klíčový zejména pro akcionáře, společníky a další investory. Poměruje čistý zisk s vlastním kapitálem. Udává hodnotu, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Hodnota ukazatele by měla v čase růst.

(Kislingarová a kol., 2004)

ROE v %	REDA	SPEED PRESS	IMI Partner	SPRINT TRADING
2006	5,79	2,44	10,59	5,12
2007	11,12	1,72	18,21	9,86
2008	14,68	1,24	10,77	26,27
2009	8,72	0,84	0,67	15,50
2010	8,39	1,56	0,73	16,57

Tabulka 24: Rentabilita vlastního kapitálu konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování



Graf 9: Vývoj ukazatele ROE konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování

Konkurenční společnost Sprint Trading vykazuje lepší hodnoty tohoto ukazatele ve sledovaném období. Tento rozdíl je hlavně spojen s malou hodnotou vlastního kapitálu, který je hlavně tvořen základním kapitálem. Tato společnost má právní formu společnosti s ručením omezeným, proto netvoří základní kapitál v tak velké výši jako akciové společnosti. Z tohoto důvodu je zaměřena komparace tohoto ukazatele se společností IMI Partner a Speed Press. Společnost iMi Partner od roku 2007 má výrazný pokles hodnot, nepříznivý vývoj pro investory a akcionáře, ztrácí tak možnou konkurenční výhodu, kterou měla oproti ostatním společnostem do roku 2007. Společnost Speed Press jako u ukazatele ROA drží hodnoty ukazatele ROE opět na nejnižší úrovni s obdobným vývojem. I přesto, že hodnoty ukazatele ROE u společnosti REDA nejsou příliš vysoké a nedosahují ani oborového průměru, v komparaci s konkurencí nabývá nejlepších hodnot.

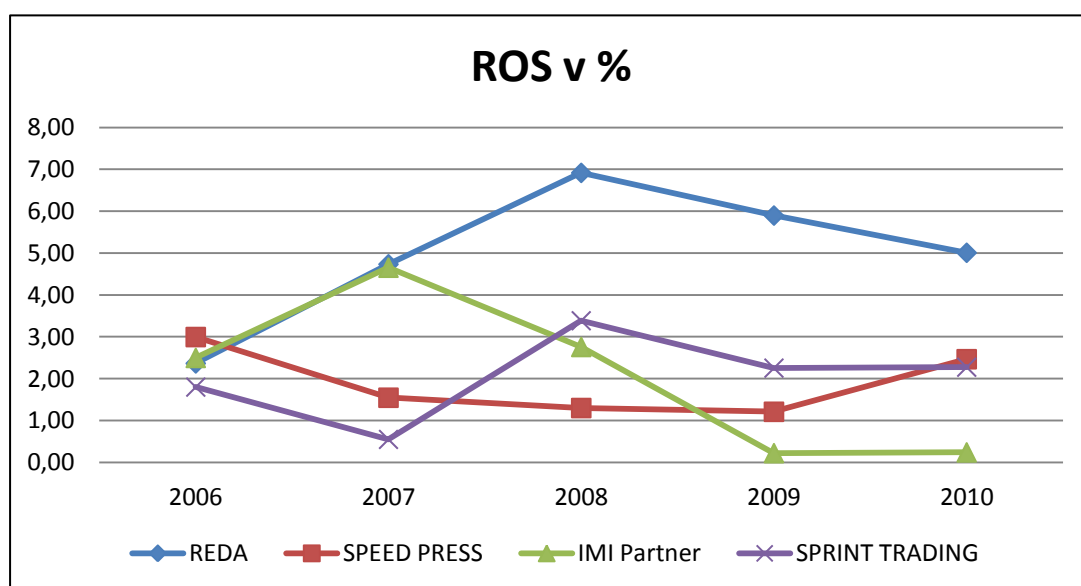


#### 4.12.4 ROS – rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb poměřuje hodnotu čistého zisku s tržbami z prodeje zboží a služeb. Měří, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. Opět by hodnoty měly v čase růst. (Kislingerová a kol., 2004)

ROS v %	REDA	SPEED PRESS	IMI Partner	SPRINT TRADING
2006	2,37	3,00	2,50	1,80
2007	4,74	1,55	4,65	0,55
2008	6,92	1,30	2,76	3,39
2009	5,90	0,22	0,22	2,26
2010	5,01	0,24	0,24	2,28

Tabulka 25: Rentabilita tržeb konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování



Graf 10: Vývoj ukazatele ROS konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že REDA dosahuje nejlepších hodnot oproti konkurenčním společnostem, i přesto, že vývoj tohoto ukazatele od roku 2008 má klesající vývoj. Společnost iMi Partner měla obdobný vývoj v roce 2006 a 2007. Výrazný pokles hodnot této společnosti nastává opět v roce 2008, dokonce v roce 2009 a 2010 dosahuje nejmenších hodnot 0,22 a 0,24. Oproti ostatním společnostem to je velký propad. Speed

Press dosahuje už příznivějších hodnot s mírným nárůstem od roku 2009. Sprint Trading má kolísavý vývoj hodnot. V roce 2008 oproti minulému roku zaznamenala nárůst o 2,84 %. Z grafu je vidět, že všechno konkurenční společnosti včetně společnosti REDA nenabývají příliš vysokých hodnot.

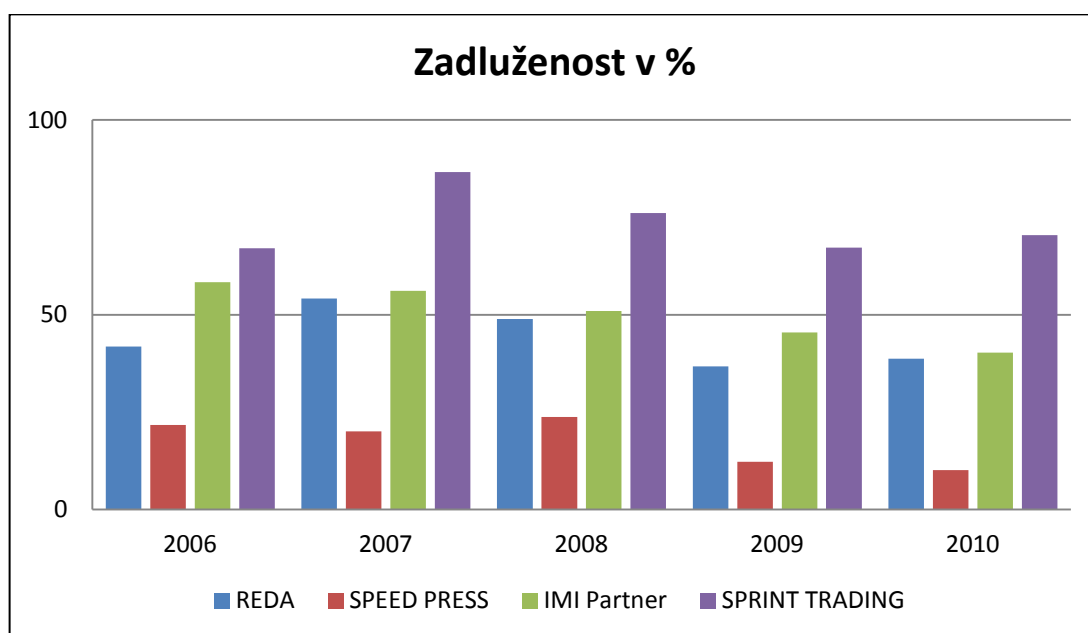
#### 4.12.5 Ukazatel celkové zadluženosti

Tento ukazatel je dán poměrem cizích zdrojů s celkovými pasivy. Vyjadřuje, kolik procent z celkových pasiv tvoří cizí zdroje. Hlavním důvodem financování svých činností cizími zdroji je relativně nižší cena. Tato nižší cena, náklady na kapitál věřitelů, je dána tzv. daňových štítem, jenž vzniká v důsledku možnosti započítání úrokových nákladů do daňově uznatelných nákladů. (Kislingerová a kol., 2004)

Při hodnotách zadluženosti nad 50 % roste finanční riziko, tato hodnota snižuje důvěryhodnost podniku, zvyšuje obtížnost získání dalšího kapitálu. Lze také konstatovat, že stoupající hodnota vlastního kapitálu je pozitivním signálem pro externí subjekty. (Šiman, Petera, 2010)

<b>Zadluženost v %</b>	<b>REDA</b>	<b>SPEED PRESS</b>	<b>IMI Partner</b>	<b>SPRINT TRADING</b>
<b>2006</b>	41,83	21,66	58,31	67,08
<b>2007</b>	54,15	20,02	56,14	86,63
<b>2008</b>	48,89	23,77	50,92	76,07
<b>2009</b>	36,75	12,26	45,42	67,21
<b>2010</b>	38,66	10,07	40,24	70,41

Tabulka 26: Ukazatel zadluženosti konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování



Graf 11: Vývoj ukazatele zadluženosti konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že společnost Sprint Trading financuje svou činnost hlavně cizími zdroji. V roce 2007 dokonce dosahovala zadluženosti necelých 87 %. Vysoké hodnoty zadluženosti této společnosti mají vliv na ukazatele rentability, které pak nabývají nízkých hodnot. O něco menší zadluženost má společnost IMI Partner, u které je vidět klesající vývoj tohoto ukazatele. Společnost snižuje svou zadluženost a snaží se financovat svou činnost převážně vlastním kapitálem. Podobných výsledků dosahuje i společnost REDA, která má také klesající vývoj zadluženosti. Největší procento zadluženosti měla v roce 2007 v souvislosti s čerpáním dlouhodobého úvěru. Opačnou situaci nabízí společnost Speed Press, která drží svou míru zadluženosti kolem 20 %. Svou podnikatelskou činnost financuje převážně vlastními zdroji. Společnost REDA je oproti konkurenčním společnostem v průměrné zadluženosti. Ve srovnání s oborovým průměrem (58,46 50,29 56,66 58,12 55,08) však nejlepších hodnot dosahuje společnost IMI Partner.

#### 4.12.6 Ukazatel doby obratu zásob a obrat zásob

Ukazatel doby obratu zásob se vypočítá jako podíl zásob a denních tržeb z prodeje zboží a služeb. Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby případně prodeje. Tyto hodnoty je žádoucí minimalizovat.

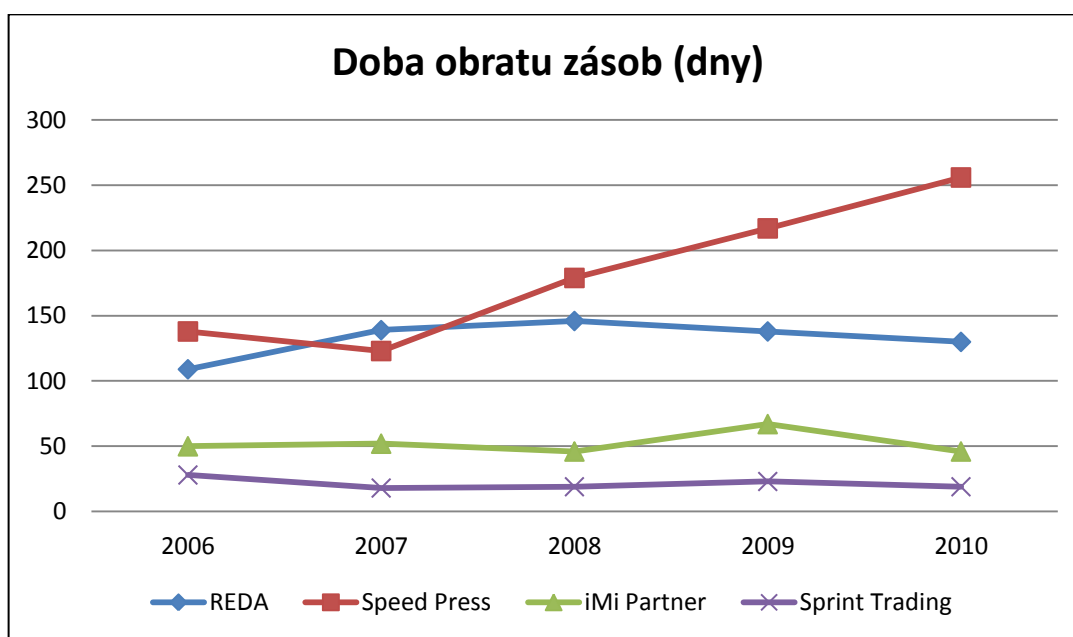
Obrat zásob udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněná. (Kislingerová a kol., 2004)

Doba obratu zásob (dny)	REDA	SPEED PRESS	IMI Partner	SPRINT TRADING
2006	109	138	50	28
2007	139	123	52	18
2008	146	179	46	19
2009	138	217	67	23
2010	130	256	46	19

Tabulka 27: Ukazatel doby obratu zásob konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování

Obrat zásob	REDA	SPEED PRESS	iMi Partner	SPRINT TRADING
2006	3,32	2,62	7,34	10,00
2007	2,60	2,92	7,01	20,79
2008	2,47	2,02	7,98	18,85
2009	3,03	1,62	5,38	16,20
2010	3,31	1,41	7,88	19,21

Tabulka 28: Ukazatel obratu zásob konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování



Graf 12: Vývoj doby obratu zásob konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování

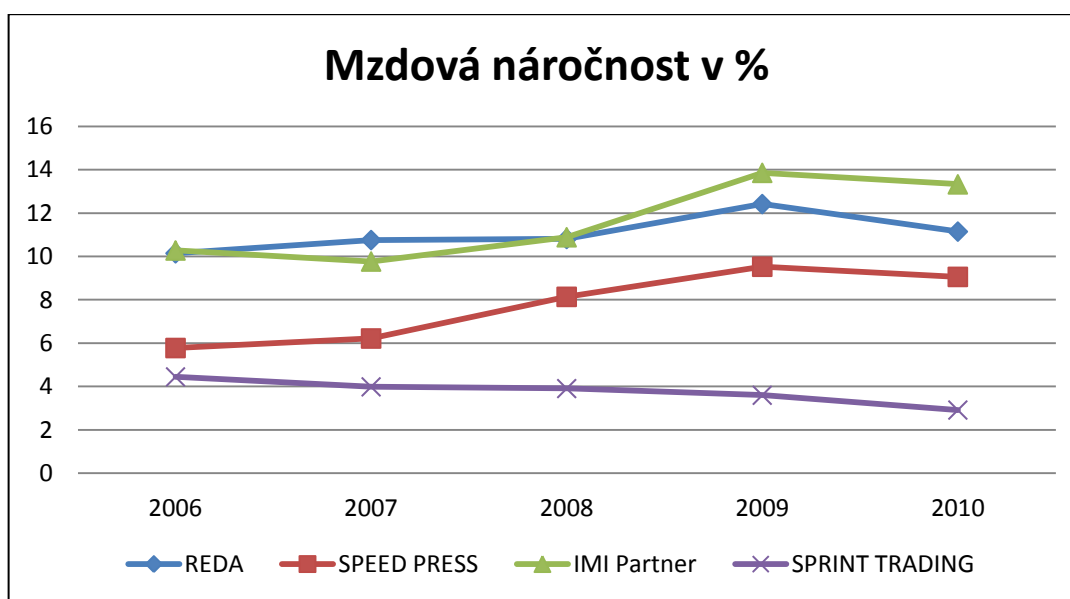
Doba obratu zásob by se měla minimalizovat, naproti tomu obrat zásob by se měl zvyšovat. Z grafu je vidět, že dobu obratu zásob ani jedna z konkurenčních společností nesnižovala během sledovaného období. U společnosti Speed Press je značná opačná situace. Doba obratu zásob se prodlužuje a obrat zásob se snižuje. Obdobný vývoj má také společnost REDA do roku 2008. REDA nemá vysokou obrátkovost zásob a v podniku váže velké množství zásob. Konkurenční společnosti iMi Partner a Sprint Trading mají obdobný vývoj v letech 2006 až 2010. Nabývají již přijatelných hodnot. Společnost Sprint Trading má opravdu nízké hodnoty držení zásob v podniku s mnohem větší obrátkovostí zásob. Nabývá nejlepších hodnot, ze kterých by se REDA měla inspirovat, zaměřit se na snížení doby obratu zásob a navýšení jejich obrátkovosti.

#### 4.12.7 Mzdová náročnost

Je vypočítaná jako podíl mzdových nákladů a tržeb z prodeje zboží a služeb. Výsledné hodnoty vyjadřují, kolik procent z tržeb z prodeje zboží a služeb tvoří mzdové náklady. Příliš vysoká mzdová náročnost může být pro společnost problematická, nelze ji v krátkém časovém úseku libovolně snižovat. (interní materiály)

Mzdová náročnost v %	REDA	SPEED PRESS	IMI Partner	SPRINT TRADING
2006	10,15	5,78	10,28	4,45
2007	10,76	6,22	9,77	3,99
2008	10,81	8,14	10,89	3,91
2009	12,42	9,53	13,86	3,60
2010	11,15	9,06	13,33	2,92

Tabulka 29: Ukazatel mzdové náročnosti konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování



Graf 13: Vývoj ukazatele mzdové náročnosti konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování

Společnosti REDA a iMi Partner dosahovaly nejvyšších hodnot mzdové náročnosti v letech 2006 - 2010. Tento vývoj je zapříčiněn velkým počtem zaměstnanců oproti ostatním konkurenčním společnostem. Společnost Speed Press vykazuje od roku 2007 rostoucí vývoj náročnosti na zaměstnance, avšak počet zaměstnanců se od roku 2008 snižuje. Důvodem může být nárůst mezd a benefitů zaměstnanců. Společnost Sprint Trading ve sledovaném období držela obdobný nepatrně klesající vývoj mzdové náročnosti, avšak v roce 2009 a 2010 navýšila počet zaměstnanců. Příčinou této situace může být snížení mzdových nákladů, odebrání benefitů apod. Sprint Trading vykazuje nejmenší mzdovou náročnost mezi konkurencí.

Společnost REDA se na základě analýzy konkurence staví do dobré pozice. V letech 2006 – 2010 vykazuje u vybraných klíčových ukazatelů lepších hodnot oproti konkurenci. Každá společnost se svým způsobem stává pro společnost REDU určitou hrozbou. Společnost Sprint Trading nabývá obdobný vývoj klíčových ukazatelů.

Co se týče ukazatele doby obratu zásob, společnost Speed Press nabývá špatných hodnot jako REDA, tudíž váže velké množství zásob v podniku. Společnost REDA mezi konkurencí dosahuje nejlepších výsledků hospodaření a buduje si tak dobré postavení na trhu.

## **5 Návrh doporučení k udržení výkonnosti společnosti REDA, a. s.**

V předchozí části práce byla provedena analýza konkurence a analýza hospodaření společnosti. Analýza hospodaření společnosti zahrnovala vývoj aktiv a pasiv a jejich strukturu, vývoj a strukturu výnosů a nákladů, analýzu tržeb, změny vlastního kapitálu, přehled dlouhodobých úvěrů. Dále obsahovala analýzu poměrových ukazatelů, analýzu čistého pracovního kapitálu a pyramidový rozklad ROE. Na základě posledních třech zmíněných analýz byly určeny oblasti, na které je žádoucí se zaměřit a navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení celkové výkonnosti společnosti.

Analýza konkurence obsahovala výpočet klíčových ukazatelů a jejich komparaci se třemi konkurenčními společnostmi podnikající ve stejném oboru jako REDA. Z analýzy je patrné, že společnost REDA je dostatečně konkurenceschopná.

Z analýzy poměrových ukazatelů je však vidět, že je potřeba se zaměřit na ukazatele likvidity, ve kterých společnost nenabývá příliš dobrých hodnot. Další možnost k zefektivnění nabízí pohledávky z obchodních vztahů. Z analýzy vyplývá, že od roku 2008 se délka splatnosti pohledávek prodlužuje. V poslední řadě je třeba se zaměřit na optimalizaci v oblasti zásob, které svou hodnotou nepříznivě ovlivňují jak ukazatele rentability, aktivity, tak i likvidity společnosti.

Z analýzy čistého pracovního kapitálu bylo zjištěno, že potřeba čistého pracovního kapitálu je vyšší než společnost má. Z tohoto důvodu je vhodné hodnotu tohoto ukazatele optimalizovat.

Z rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) bylo zjištěno, že nepříznivý vliv má ukazatel rentability celkových aktiv (ROA), tak i u ukazatele rentability tržeb a ziskové marže (ROS), proto je zapotřebí se zaměřit na zvýšení obrátu aktiv a na řízení nákladovosti.



Následující část práce je zaměřena tedy na oblasti, u kterých je zapotřebí navrhnout možnosti k jejich zlepšení:

- řízení likvidity
- řízení pohledávek
- řízení zásob
- snížení nákladů
- optimalizace čistého pracovního kapitálu

## 5.1 Řízení likvidity

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, likvidita představuje nezbytnou podmínku pro dlouhodobou existenci podniku. Likvidita vypovídá o solventnosti společnosti, tedy schopnosti podniku hradit včas a ve správné výši všechny splatné závazky. Představuje tedy ukazatel, který má velkou váhu pro věřitele společnosti. Likvidita je spojena s oběžnými aktivy společnosti a na druhé straně pasiv s hodnotami krátkodobých závazků. (Kislingerová a kol., 2004)

Na základě výpočtů ukazatelů likvidity bylo zjištěno, že společnost REDA má ukazatele dostačující jak optimálním hodnotám, tak i hodnotám oborového průměru. Jedinou výjimku tvoří likvidita peněžní, která informuje o aktuální platební schopnosti podniku. Podle Kislingerové a kol. (2004) by měla optimální hodnota být alespoň 0,2. Společnost REDA této hodnoty dosáhla v roce 2009, v ostatních letech vykazovala společnost razantně menších hodnot než hodnot oborového průměru a hodnot konkurenčních společností. Nejvíce likvidní položka finanční prostředky, má nejmenší podíl na oběžných aktivech. Účelem společnosti není držení malé výše finanční prostředků, příčina tedy spočívá ve špatném řízení.

	REDA	Speed Press	IMI Partner	Sprint Trading	Oborový průměr
<b>Peněžní likvidita</b>	<b>0,09</b>	0,78	0,01	0,21	0,19

Tabulka 30: Porovnání peněžní likvidity za rok 2010, zdroj: vlastní zpracování; mpo.cz

Výše zobrazená tabulka obsahuje hodnotu peněžní likvidity za rok 2010, jak společnosti REDA, tak konkurenčních společností a hodnotu oborového průměru. Ještě horších hodnot tohoto ukazatele dosahuje společnost IMI Partner.

Peněžní likvidita je dána poměrem finančního majetku a krátkodobých pasív. Finanční majetek společnosti je tvořen zcela v malé výši v hotovosti a o něco větších hodnot na bankovním účtu. Hodnota krátkodobých pasív je tvořena hodnotou krátkodobých závazků a čerpáním krátkodobého bankovního úvěru. Z tohoto pohledu je zřejmé, že společnost není schopná svými finančními prostředky okamžitě splácet své závazky.

Jelikož hodnota peněžní likvidity je počítaná z účetních výkazů obsahující konečné stavy položek, bylo potřeba se zaměřit i na vývoj peněžní likvidity v průběhu roku. Z interních materiálů společnosti bylo zjištěno, že peněžní likvidita se v průběhu roku vyvíjí obdobným způsobem. Následující tabulka obsahuje průběh hodnoty peněžní likvidity během roku 2010. V průběhu roku se hodnota peněžní likvidity výrazně neliší, nabývá poměrně nízkých hodnot ve všech měsících. Společnost REDA špatně řídí svůj finanční majetek.

Měsíc	IV.10	V.10	VI.10	VII.10	VIII.10	IX.10	X.10	XI.10	XII.10	I.11	II.11	III.11
Pen. likvidita	0,07	0,04	0,02	0,05	0,03	0,03	0,06	0,06	0,09	0,11	0,06	0,09

**Tabulka 31: Vývoj peněžní likvidity za rok 2010; zdroj: interní materiály**

Doporučila bych optimalizovat hodnoty peněžní likvidity alespoň na úroveň oborového průměru. Jelikož má společnost velké množství zásob, navrhovala bych odprodej nepotřebného množství zásob na skladě a navýšení hotovostních prostředků či hodnoty bankovního účtu.

## 5.2 Řízení pohledávek

Řízení pohledávek je důležité jak z hlediska ochrany společnosti před vysokým podílem faktur, které zákazníci platí se zpožděním, tak i minimalizace podílu nedobytných pohledávek, které nejsou zcela vymoženy či jsou inkasovány s vynaložením relativně vysokých nákladů. (Kislingerová a kol., 2004)

Společnost REDA nevykazuje v letech 2007 – 2010 hodnotu dlouhodobých pohledávek. Pouze v roce 2006 vykazuje v zanedbatelné výši u položky poskytnuté dlouhodobé zálohy. Sleduje tedy hodnotu krátkodobých pohledávek, kde největší podíl zaujímají pohledávky z obchodního styku, a to kolem 90 %.

Společnost REDA rozlišuje pohledávky z obchodního styku pro tuzemsko a pro export, kdy každá skupina je řízena svým zodpovědným pracovníkem. Obvyklá splatnost pohledávek je 14 dní. Pokud do té doby odběratel neuhradí pohledávku, společnost po 7 dnech po době splatnosti telefonicky odběratele kontaktuje a následně zasílá upomínku. V případě neuhrazení pohledávky do 90 dnů, je pohledávka předána k vymáhání firmě, která se touto činností zabývá. Část, kterou se nepodaří získat vymáháním, je podána k soudu.

REDA si získala dobré postavení na českém trhu, proto řízení pohledávek z tuzemska ve společnosti dobře funguje. Pohledávky nemá společnost zapotřebí zajišťovat různými zajišťovacími instrumenty. U nově přichozích zákazníků má však zavedený systém první platby v hotovosti a každý odběratel má stanovený svůj limit obchodního úvěru.

U exportu je opačná situace, která spočívá v jeho nedostatečném řízení. Export má největší podíl na pohledávkách z obchodního styku po lhůtě splatnosti.

Z výsledků finanční analýzy je vidět, že doba obratu pohledávek z obchodního styku nabývá přijatelných hodnot v letech 2006 až 2010. Doba splatnosti by se v čase měla minimalizovat, to se však u společnosti od roku 2008 nedaří. Z tohoto důvodu navrhuje část je zaměřená také na zlepšení řízení pohledávek společnosti, především se zaměřením na pohledávky z obchodního styku po lhůtě splatnosti. V následující tabulce

je uveden přehled hodnot pohledávek z obchodního styku po lhůtě splatnosti a procentuální vyjádření podílu na celkových pohledávkách.

v tis. Kč	2006	2007	2008	2009	2010
Pohledávky z OS po lhůtě splatnosti	17 944	16 809	25 857	15 016	29 603
Pohledávky, které k rozvahovému dni mají dobu po splatnosti delší než 5 let	457	236	236	201	242
Pohledávky po lhůtě splatnosti v %	<b>33,31</b>	<b>29,18</b>	<b>51,58</b>	<b>32,79</b>	<b>43,93</b>

**Tabulka 32: Pohledávky z obchodního styku po lhůtě splatnosti, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv**

Z tabulky je patrné, že hodnota pohledávek z obchodního styku po lhůtě splatnosti v roce 2010 tvoří skoro polovinu veškerých pohledávek. Můžeme si také všimnout, že společnost eviduje pohledávky, které mají dobu po splatnosti delší než 5 let. Jejich hodnota je však ve srovnání s ostatními pohledávkami zanedbatelná. Minimálně 3/5 pohledávek z OS po lhůtě splatnosti jsou uhrazeny do 30 dnů po době splatnosti. Zbylá část již přesahuje splatnost 30 dnů po době splatnosti a je tvořena právě z větší části pohledávkami exportu, které skončí z 90 % jako pohledávky nedobytné. U tuzemských pohledávek je naopak 90 % úspěšnost uhrazení pohledávky ve fázi vymáhání.

Společnost by se měla zaměřit na řízení pohledávek z obchodního styku u exportu. Společnost neprodává zahraničním odběratelům zboží na zálohy, a to z důvodu velké konkurence v zahraničí. Díky malému podílu exportu na tržbách, společnost nezajišťuje ani tyto pohledávky.

Společnost má již zavedené určité prvky prevence v řízení pohledávek. Má stanovené limity obchodního úvěru u jednotlivých odběratelů a má řádně upravené platební podmínky. Co se týče pohledávek u exportu, zde je nutné se zaměřit na kontrolu správných náležitostí dokladů a fakturace evidovaných ve společnosti. Jejich existenci a správnost zajistí společnosti v budoucnu lepší vymáhání nesplacených pohledávek. Prevence by měla být hlavně důležitou součástí u nově získaných zákazníků.

U řízení pohledávek exportu doporučuji každý měsíc hodnotit jednotlivé pohledávky a navrhnout individuální řešení konkrétní pohledávky. Volila bych razantnější přístup k vymáhání pohledávek, a to častým telefonickým kontaktem a zasláním 2. upomínky po 14 dnech po uplynutí doby splatnosti. Další krok bych učinila ve spojení řízení pohledávek z tuzemska a zahraničí, jelikož export tvoří malý podíl na tržbách. Za předpokladu správného fungování tuzemských pohledávek, může správně fungovat i řízení pohledávek exportu.

### 5.3 Řízení zásob

Jak již bylo zmíněno výše, hodnota zásob má podstatný vliv na ukazatele rentability, likvidity, aktivity a pracovní kapitál společnosti. Ve spojitosti s obchodním řetězcem je řízení zásob jedním z nejdůležitějších činností, a to z hlediska poskytované služby zákazníkovi, tak i z hlediska tvorby provozního zisku.

S přebytečným skladováním zásob souvisí i vyšší náklady, které jsou spojené s obsluhou skladových prostor. Příkladem takových nákladů mohou být odpisy skladových budov a strojního zařízení, mzdy osob zodpovědných za provoz skladu nebo energie. Finanční zdroje, které společnost vkládá do přebytečného zásobování, by mohla využít např. ke zlepšení peněžní likvidity společnosti. (Kislingerová a kol., 2004)

Společnost REDA vlastní přes 200 000 skladových položek. Rozlišuje dva druhy skladu, ve kterých skladuje zásoby zboží. Sklad běžný, který sleduje a zároveň s ním pracuje oddělení nákupu, a sklad výrobní, který slouží jako skladový prostor při výrobě čili potisku zboží. S výrobním skladem již nákupní oddělení nepracuje. Společnost sleduje tzv. ležáky na skladě, což se jedná o zásoby, které nemají po delší dobu žádný pohyb. Ostřeji jsou pak sledovány zásoby, které jsou bez pohybu 90 dnů a více.

Z hlediska sledování zásob společnost u jednotlivých položek zásob eviduje přibližně 30 údajů, například:

- skupina, podskupina,
- průměrná zásoba v základní měrné jednotce (dále jen „ZMJ“),

- celkové vydané množství v ZMJ,
- obrátka zásob,
- průměrná zásoba v pořizovací ceně,
- celkový výdej v pořizovací ceně,
- kategorie ABC podle množství,
- kategorie ABC podle počtu výdejů,
- celkový počet příjmů za období,
- celkový počet výdejů za období, atd.

V rámci plánování zásob společnost uplatňuje sezonní sledování zásob. Na základě sezonního sledování má společnost největší odbyt v měsících září až prosinec, kdy nejlepším měsícem je říjen a listopad. Následující tabulka obsahuje hodnotu zásob položky zboží v průběhu roku 2010.

Měsíc/2010	Zásoby zboží v mil. Kč
leden-březen	160
duben-červen	170
červenec	180
srpen	200
září	210
říjen	230
listopad	220
prosinec	180

**Tabulka 33: Hodnota zásob v průběhu roku 2010; zdroj: interní materiály**

Hodnota zásob zboží dosahuje v průběhu roku poměrně vysokých stavů, nejmenší stav zásob zboží má společnost v měsících leden až červen. Co se týče zboží v podobě textilu (např. trička, kšiltovky, povlečení apod.) společnost nakupuje pouze od tuzemských dodavatelů na základě konkrétní poptávky. Jinak je převážně veškerá část zboží pořízená od zahraničních dodavatelů.

Z hlediska marketingových činností, společnost vždy koncem března každého roku vystavuje nový katalog zboží, který obsahuje téměř 1500 druhů zboží. Společnost nakupuje zboží tzv. na zkoušku, které se také snaží prosadit v novém katalogu. Což ovšem v případě neúspěchu ze strany odběratelů zbytečně navyšuje hodnotu zásob na skladě.

Společnost REDA má problémy s řízením zásob a je si tohoto problému plně vědoma. Z hlediska sledování zásob je již vidět, že společnost sleduje zásoby dle kategorie ABC. Jedná se o metodu ABC užívanou při řízení zásob, kterou společnost zavedla teprve v roce 2011. Tato metoda vychází z Paretova principu 20/80. V podstatě říká, že 20 % příčin/položek způsobuje 80 % následků/obratu (Režňáková a kol., 2010). Jednotlivé skladové položky jsou přiřazeny do skupiny A, B nebo C, a to podle jejich množství a počtu výdejů. Pro každou skupinu zásob se pak individuálně přistupuje k jejich řízení. Společnost se dále chystá zavést metodu XYZ, která rozděluje dále položky zásob do skupin na základě roční hodnoty jejich obratu. Položky spadající do skupiny X jsou typické tím, že mají rovnoměrný průběh odbytu. Položky skupiny Y mají sezonní kolísavý předvídatelný průběh a položky skupiny Z mají zcela nepravidelný odbyt (Schulte, 1994). Zpracováním těchto dvou metod vznikne 9 různých skupin, pro které by se individuálně mělo najít řešení k jejich řízení. Pro představu je zachyceno na následujícím obrázku, jak by vypadala situace již po zavedení i metody XYZ.

	X	Y	Z
A	•	•	●
B	•	●	●
C	●	●	●

Obrázek 3: Metoda ABC/XYZ, zdroj: vlastní zpracování

• = nízká zásoba                      ● = středně vysoká zásoba                      ● = vysoká zásoba

Jak již bylo zmíněno výše, společnost v roce 2011 zavedla metodu ABC do řízení zásob. Položky zboží, které náleží skupině A, společnost plánuje jejich odbyt. U této skupiny zásob má stanovenou minimální výši. Dosáhne-li stav zásob této minimální výše, automaticky se odesílá objednávka. Problémem je zde to, že tato stanovená minimální výše nemusí odpovídat skutečné poptávce, vznikají tak přebytky zásob zboží. Důvodem je to, že tato skupina obsahuje zboží typické pro odbyt významnými zákazníky, kteří mohou mít specifické požadavky. V některých případech tak vzniká

situace, kdy se musí objednat další speciální zboží pro tyto požadavky. U položek zásob zboží náležící do skupiny B a C se nesleduje jejich minimální zásoba. Zboží je nakoupeno ve velkém množství jednou ročně na sezonní období.

v tis.Kč	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Oběžná aktiva (OA)</b>	251 764	327 203	333 365	261 639	289 191
<b>Zásoby</b>	178 871	247 185	270 232	190 349	205 330
<b>Podíl zásob na OA v %</b>	71,05	75,54	81,06	72,75	71,00

Tabulka 34: Podíl zásob na oběžných aktivech v %, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Z tabulky je vidět, že podíl zásob na oběžných aktivech ve všech letech 2006 – 2010 přesahuje hodnotu 70 %. Následující tabulka obsahuje podíl zásob na oběžných aktivech v % a podíl zásob na celkových aktivech v %, a to ve srovnání s konkurencí společnosti a s oborovým průměrem.

	REDA	Speed Press	IMI Partner	Sprint Trading	Oborový průměr
Podíl zásob na OA %	71,00	47,39	38,12	13,73	43,31
Podíl zásob na A v %	36,84	40,48	22,76	11,14	17,78

Tabulka 35: Podíl zásob na OA a A v roce 2010; zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů, mpo

Společnost REDA má největší podíl na oběžných aktivech v komparaci s konkurencí a oborovým průměrem. Podíl zásob na celkových aktivech je oproti oborovému průměru 2x větší, avšak konkurenční společnost Speed Press dosahuje vyšší hodnoty tohoto podílu.

Z tohoto důvodu doporučuji se zaměřit na hledání návrhu řešení optimalizace zásob zboží. Z analýzy současného řízení zásob vyplývá, že zboží položek skupiny B a C jsou objednávány jednou ročně na sezonní období. Zde vzniká hlavní problém, který způsobuje přebytečné zásoby. Důvodem tohoto přístupu je spolupráce s dodavateli, se kterými REDA obchoduje. Převážná část dodavatelů je ze zahraničí, z toho plynou dlouhé doby dodání požadovaného zboží, proto se REDA hodně předzásobuje. Navrhuji vyhledat a získat vhodné tuzemské dodavatele, kteří mají vliv zejména na rychlost



dodání zboží. Vhodné z hlediska ceny a rychlosti dodání potřebného zboží. REDA by tak nemusela držet velké zásoby zboží na skladě.

Doporučuji se také zaměřit na nákup zboží na „zkoušku“, kde bych nejdřív zavedla marketingový průzkum vedoucí k zjištění požadavků trhu a poté zboží nakoupila a nabízela v katalogu společnosti.

Po úplném zavedení metody XYZ a sjednocením s metodou ABC navrhuji projít evidenci zásob pro jednotlivé skupiny a provést jejich důslednou kontrolu náležitých údajů, které by jednotlivé položky zboží měly splňovat. Dále by měly být zajištěny přebytkové dlouho držené zásoby a společnost by se měla pokusit jejich množství následně odprodat.

Navýšení přebytkových zásob zboží způsobuje také širší sortimentu. Doporučuji zaměřit se na sortiment, u kterých hodnota průměrné zásoby přesahuje 10 mil. Kč. Výčet tohoto sortimentu obsahuje následující tabulka

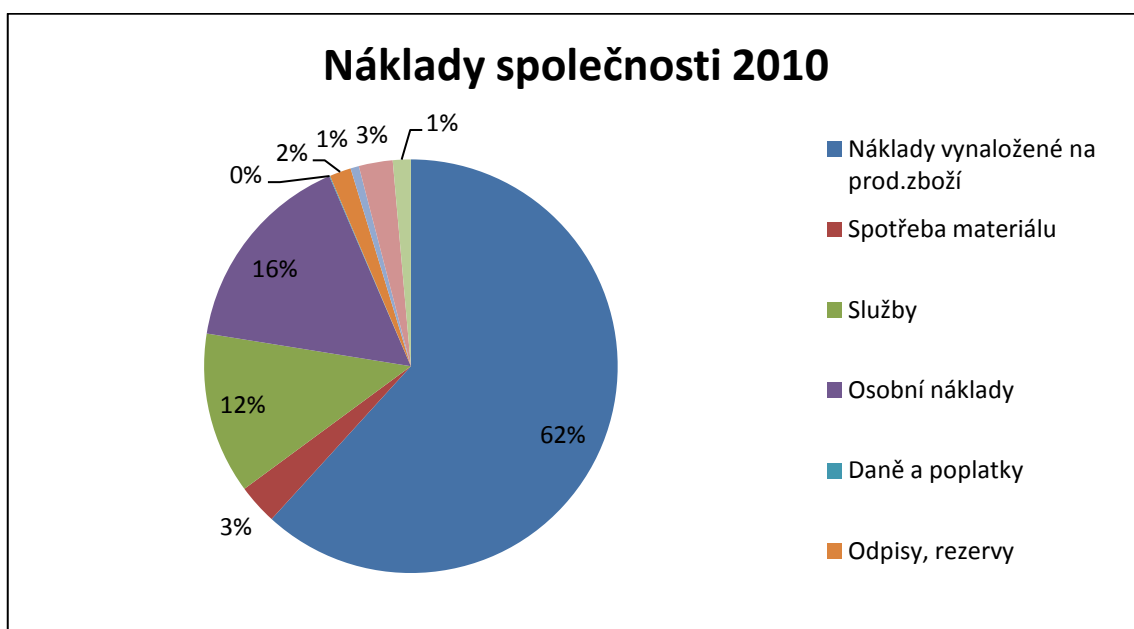
Označení kategorie	Název kategorie	Průměrná zásoba v pořizovací ceně (Kč)	Doba obratu (dny)
E1	Kufríky, aktovky, etue, tašky	24 165 449	259,64
N1	Deštníky	12 080 005	257,33
P1	Psací potřeby	28 366 789	241,15
R1	Kuchyňské a domácí potřeby	20 837 949	187,21
S1	Sport, outdoor, auto-moto	14 311 535	184,33

Tabulka 36: Sortiment společnosti s prům. zásobou přesahující 10 mil. Kč; zdroj: interní materiály

Příčina problému, která vzniká v širší sortimentu, je vysvětlena na následujícím příkladu u sortimentu náležící kategorii P1 - psací potřeby. Příkladem lze uvést jeden typ zboží, např. kuličkové pero JAY, které se nabízí v 6 barvách. Společnost skladuje tuto položku zásob ve všech barvách, z toho některá z barev nejde dobře na odbyt jiná zase ano. Z tohoto hlediska doporučuji se zaměřit na zúžení nabízeného sortimentu a v případě speciálních požadavků, jako je například právě výše zmíněná barva, bych požadované zboží v době objednávky následně nechala dodat nejlépe tuzemským dodavatelem.

## 5.4 Snížení nákladů

Z rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) vyplývá klesající vývoj hodnot ukazatele rentability tržeb od roku 2008. Hodnoty tohoto ukazatele můžeme zlepšit navýšením míry hodnoty zisku, a to potřebným řízením nákladovosti. Aby se příliš nenavýšily hodnoty vlastního kapitálu, které se již v posledních dvou letech 2009 a 2010 pohybují přes 60 %, tak návrh spočívá v zaměření se spíše na možnosti snížení nákladů ve skupině s největším podílem na celkové hodnotě nákladů. Níže uvedený graf obsahuje náklady společnosti z posledního roku sledovaného období, kde je patrné, že největší podíl zaujímají náklady vynaložené na prodané zboží.



Graf 14: Náklady společnosti 2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Položka nákladů vynaložených na prodané zboží dosahovala hodnot přes 60 % v letech 2006 – 2010. Doporučuji ve společnosti zavést pravidelnou údržbu strojních zařízení, která by snížila náklady na opravy a prodloužila tak životnost strojů. Současné náklady na opravy tvoří přibližně 900 tis. Kč ročně. Snížilo by se tak množství odpadu případně množství nesprávně zhotovených výrobků, které by tak vedlo k vyšší marži a ke snížení nákladů vynaložených na prodané zboží. Čili zvýšení obrátů společnosti na základě snížení prostojů strojního zařízení.

Další možnost spočívá ve vyjednávání lepších dodacích podmínek od dodavatelů. Nákupní oddělení společnosti by se mělo snažit vyjednat nižší cenu od dodavatelů. Tato výhodná cena by mohla být poskytnuta na základě pravidelných odběrů množství zboží. Samozřejmostí těchto vyjednávání je zachování kvality dodaného zboží. Společnost má dostatečné skladové prostory, kde by odebrané množství zboží, v případě výkyvu odbytu, mohla uskladnit.

## 5.5 Optimalizace čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál lze vypočítat dvěma způsoby, kdy získáme dva rozdílné výsledky. Tento rozdíl je dán hodnotou položek ostatní aktiva a ostatní pasiva, u kterých je zapotřebí individuálně posoudit, zda se jedná o položky s charakterem vytvořeného zdroje, a to buď pro použití financování v budoucnu, nebo jsou majetkem potřebující financování dlouhodobými zdroji.

V případě přebytku provozně nutného čistého pracovního kapitálu je způsoben pokles hodnoty podniku. Provozně nutný kapitál má charakter dlouhodobých zdrojů financování, který je dražší než zdroje krátkodobé, a to z důvodů časové hodnoty peněz a existence rizika. Způsobuje tak zvýšení nákladů na kapitál, který je použit k dosažení provozního zisku. (Režňáková a kol., 2010)

Dále uvedená tabulka obsahuje hodnoty optimální potřeby čistého pracovního kapitálu a čistý pracovní kapitál společnosti. Z uvedených hodnot čistého pracovního kapitálu společnosti a vypočtené jeho potřeby je patrné, že společnost v roce 2010 má hodnotu čistého pracovního kapitálu mnohem nižší než je jeho potřeba.

Ukazatele ČPK	2006	2007	2008	2009	2010
Obrátový cyklus peněz (dny)	79,04	101,39	132,03	150,11	129,16
Průměrné denní výdaje (v tis. Kč)	1515,84	1602,04	1619,66	1217,76	1437,59
<b>Potřeba ČPK</b> (OCP x denní výdaje) (v tis. Kč)	119 811	162 433	213 842	182 795	185 675
<b>Čistý pracovní kapitál v tis. Kč</b>	89 301	118 237	183 873	183 709	158 501

Tabulka 37: Čistý pracovní kapitál, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Navýšení čistého pracovního kapitálu by vedlo k navýšení financování dlouhodobými a tedy dražšími zdroji. Z tohoto důvodu doporučuji se zaměřit na řízení rychlosti obratu složek obrátového cyklu peněz. Platí, že čím delší je obrátový cyklus peněz, tím větší je potřeba peněz nutná k hrazení výdajů po jeho dobu (Scholleová, 2008).

Z následující tabulky je vidět možnost, která se nabízí ve snížení obrátového cyklu, a to ve snížení doby obratu zásob a prodloužení doby splatnosti závazků.

Vstupní veličiny ve dnech	2006	2007	2008	2009	2010
Doba obratu zásob	109,12	138,79	145,67	137,66	129,26
Doba obratu pohledávek	22,43	23,23	13,20	22,56	23,98
Doba obratu krátkodobých závazků	53,31	62,69	30,49	13,23	26,22
<b>Obrátový cyklus peněz</b>	<b>79,04</b>	<b>101,39</b>	<b>132,03</b>	<b>150,11</b>	<b>129,16</b>

Tabulka 38: Obrátový cyklus peněz; zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Pro snížení doby obratu zásob doporučuji snížit stav zásob na skladě a zároveň se pokusit o dosažení lepší obrátkovosti zboží. Řízením zásob byla věnována předešlá návrhová část, kde bylo doporučeno jakým způsobem snížit stav zásob skladu.

Dále doporučuji prodloužit dobu splatnosti závazků, a to zajištění delší splatnosti dodavatelských faktur. Společnost by v tomto vyjednávání měla využít svého dobrého postavení na trhu, dále se prezentovat dobrou platební morálkou a případně navrhnout nabídku dlouhodobé spolupráce.

## 6 Závěr

Tato diplomová práce byla zpracovávána ve společnosti REDA, a. s. zabývající se prodejem a potiskem reklamních a dárkových předmětů. Cílem této práce byla formulace návrhů a doporučení k udržení výkonnosti společnosti. Cíle bylo dosaženo na základě provedení hospodaření společnosti a komparace výsledků klíčových ukazatelů se třemi konkurenčními společnostmi působící na území České republiky a podnikající v obdobném oboru činnosti.

Na základě analýzy konkurence bylo zjištěno, že společnost REDA je dostatečně konkurenceschopná. V podstatě ve všech výsledcích nabývala lepších hodnot než konkurenční společnosti. Přesto by společnost neměla sílu konkurence podceňovat a neustále sledovat její činnost, případně potenciální hrozbu vstupu nové konkurence na trh.

Z provedené finanční analýzy bylo zjištěno, ve kterých částech společnost nabývá špatných hodnot. Tyto části byly zpracovány v návrhové části práce, která obsahovala jejich současný stav a možné návrhy jejich řešení.

Z analýzy poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že má společnost nedostatečnou peněžní likviditu, kde jsem v návrhové části doporučila její navýšení alespoň na hodnotu oborového průměru, a to na základě navýšení finančního. Navýšení finančního majetku bylo doporučeno z hotovosti získané za odprodej přebytečného množství zásob. Dále bylo navrženo řízení pohledávek z obchodního styku po lhůtě splatnosti u exportu, a to zavést pravidelné měsíční hodnocení jednotlivých pohledávek a navrhnout individuální řešení konkrétních pohledávek.

V podniku je vázané příliš velké množství zásob, které jsou v návrhové části práce řešeny. Bylo navrženo získání vhodných tuzemských dodavatelů, nabízející přijatelnou cenu a hlavně zajišťující rychlost dodání objednaného zboží. Dále bylo navrženo zavést marketingový průzkum vedoucí k zjištění požadavků zákazníků, odprodej přebytečných a dlouho držených zásob. V poslední řadě bylo doporučeno zaměřit se na zúžení sortimentu zboží s hodnotou průměrných zásob nad 10 mil. Kč ročně.

Pro zvýšení míry zisku bylo doporučeno snížení nákladů vynaložených na prodané zboží, které dosahovaly hodnot podílu přes 60 % ve všech letech sledovaného období. Byla doporučena pravidelná údržba strojních zařízení, která by vedla ke snížení následných nákladů na opravy strojního zařízení a snížení případných prostojů strojního zařízení. Návrh také spočíval v zajištění nižší ceny od dodavatelů.

Z analýzy čistého pracovního kapitálu bylo zjištěno, že potřeba čistého pracovního kapitálu je vyšší než společnost má. Tato návrhová část byla zaměřena na snížení obrátového cyklu peněz. Bylo doporučeno snížit dobu obratu zásob a navýšení doby splatnosti závazků. U doby obratu zásob bylo navrženo snížení stavu zásob a zároveň snaha o dosažení lepší obrátkovosti zboží. U doby splatnosti závazků doporučení vedlo k zajištění delší splatnosti dodavatelských faktur, na základě dobrého postavení společnosti, dobré platební morálky a návrhu dlouhodobé spolupráce.

V podstatě se jedná o časově dlouhý proces, ale v případě splnění navrhovaných doporučení by výkonnost společnost určitě vedla ke zlepšení.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knihy

- 1) BRIGHAM, E. F., EHRHARD, M. C. *Financial management :theory and practice*. 13th ed. OH: South-Western Cengage Learning,2011. 1152 s. ISBN 978-1-4390-7809-9.
- 2) GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- 3) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- 4) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza - krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- 5) KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ D. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- 6) NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- 7) REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. 190 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- 8) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- 9) SCHULTE, Ch. *Logistika*. 1 vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- 10) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 11) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 222 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 12) SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

- 13) ŠIMAN, J., PETERA, P. *Financování podnikatelských subjekt. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- 14) WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

## Elektronické zdroje

- 15) Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2012-05-09]. Maloobchod. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-mal>>.
- 16) Český statistický úřad [online]. 2012 [cit. 2012-05-09]. Historická ročenka národních účtů 1990 až 2010. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/5013-12-n\\_2012-04](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/5013-12-n_2012-04)>.
- 17) IMI Partner [online]. 2010 [cit. 2012-03-11]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.imi.cz/o-nas/>>.
- 18) Management mania [online]. 2012 [cit. 2012-03-07]. Du Pontova analýza. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/dupontova-analyza?al=cs>>.
- 19) Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2011 [cit. 2012-02-07]. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument89407.html>>.
- 20) Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2009 [cit. 2012-02-07]. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2008. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument66391.html>>.
- 21) Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2007 [cit. 2012-02-07]. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument19696.html>>.
- 22) Shopcentrik [online]. 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.shopcentrik.cz/vyhody-reseni-shopcentrik/proc-propojit-erp-system-a-e-shop.aspx>>.
- 23) Speed Press [online]. 2004 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.speed-press.cz/>>.



- 24) *Sprint Trading* [online]. 2010 [cit. 2012-03-11]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.sprint-trading.eu/o-nas.php>>.
- 25) *Strateg* [online]. 2012 [cit. 2012-05-17]. Strategická situační analýza. Dostupné z WWW: <[http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)>.

### **Firemní materiály**

- 26) Výroční zprávy společnosti z let 2006 – 2010 včetně povinných účetních výkazů

## 8 Seznam zkratek

A – aktiva

CZ – cizí zdroje

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČR – Česká republika

EAT – čistý zisk

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

EVA – ekonomická přidaná hodnota

FM – finanční majetek

KBÚ – krátkodobý bankovní úvěr

Kč – koruna česká

MVA – tržní přidaná hodnota

OA – oběžná aktiva

OCP – obrátový cyklus peněz

OS – obchodní styk

ROA – rentabilita celkových aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROCE – rentabilita dlouhodobě vloženého kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SA – stála aktiva

T – tržby

VH – výsledek hospodaření

VK – vlastní kapitál

## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj tržeb exportu v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv .....	29
Tabulka 2: Výše podílu v jednotlivých dceřiných společnostech, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv .....	29
Tabulka 3: Počet zaměstnanců a výše osobních nákladů, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv .....	30
Tabulka 4: Vývoj HPH a produkce odvětví; zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ .....	33
Tabulka 5: Přehled výnosů, nákladů a přidané hodnoty, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....	40
Tabulka 6: Struktura tržeb v letech 2006 – 2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....	41
Tabulka 7: Struktura nákladů v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....	41
Tabulka 8: Struktura tržeb v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....	42
Tabulka 9: Struktura služeb, zdroj: interní informace .....	43
Tabulka 10: Struktura tržeb dle segmentace zákazníků, zdroj: interní informace .....	43
Tabulka 11: Struktura tržeb tuzemsko/export, zdroj: vlastní zpracování výročních zpráv .....	44
Tabulka 12: Vývoj vlastního kapitálu v letech 2006 - 2010, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv ...	44
Tabulka 13: Čerpání dlouhodobých úvěrů v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv .....	45
Tabulka 14: Ukazatele rentability v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů, mpo	46
Tabulka 15: Ukazatele likvidity v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů, mpo ....	48
Tabulka 16: Ukazatele aktivity v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů, mpo .....	50
Tabulka 17: Ukazatele zadluženosti v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů, mpo .....	53
Tabulka 18: Ukazatel Čistý pracovní kapitál v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....	55
Tabulka 19: Podíl ČPK na aktivech v % v letech 2006 – 2010, zdroj: vlastní zpracování .....	55
Tabulka 20: Podíl ČPK na tržbách v % v letech 2006 - 2010, zdroj: vlastní zpracování .....	56
Tabulka 21: Přehled relativních změn tržeb a podílu ČPK na tržbách v %, zdroj: vlastní zpracování .....	56
Tabulka 22: Potřeba čistého pracovního kapitálu, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....	56
Tabulka 23: Rentabilita celkových aktiv konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....	62
Tabulka 24: Rentabilita vlastního kapitálu konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....	64
Tabulka 25: Rentabilita tržeb konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....	65
Tabulka 26: Ukazatel zadluženosti konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....	66
Tabulka 27: Ukazatel doby obratu zásob konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....	68
Tabulka 28: Ukazatel obratu zásob konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....	68
Tabulka 29: Ukazatel mzdové náročnosti konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....	70
Tabulka 30: Porovnání peněžní likvidity za rok 2010, zdroj: vlastní zpracování; mpo.cz .....	73

<i>Tabulka 31: Vývoj peněžní likvidity za rok 2010; zdroj: interní materiály .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 32: Pohledávky z obchodního styku po lhůtě splatnosti, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv .....</i>	<i>76</i>
<i>Tabulka 33: Hodnota zásob v průběhu roku 2010; zdroj: interní materiály .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka 34: Podíl zásob na oběžných aktivech v %, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 35: Podíl zásob na OA a A v roce 2010; zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů, mpo .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 36: Sortiment společnosti s prům. zásobou přesahující 10 mil. Kč; zdroj: interní materiály .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 37: Čistý pracovní kapitál, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 38: Obratový cyklus peněz; zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....</i>	<i>84</i>

## 10 Seznam grafů

<i>Graf 1: Meziroční vývoj tržeb odvětví; zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ.....</i>	<i>33</i>
<i>Graf 2: Zákazníci společnosti; zdroj: vlastní zpracování z interních materiálů.....</i>	<i>34</i>
<i>Graf 3: Vývoj aktiv v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů.....</i>	<i>35</i>
<i>Graf 4: Vývoj pasiv v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....</i>	<i>37</i>
<i>Graf 5: Vývoj struktury aktiv v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....</i>	<i>38</i>
<i>Graf 6: Struktura pasiv v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....</i>	<i>40</i>
<i>Graf 7: Vývoj dlouhodobých úvěrů v letech 2006-2010, zdroj: vlastní zpracování z výročních zpráv .....</i>	<i>45</i>
<i>Graf 8: Vývoj ukazatele ROA konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....</i>	<i>63</i>
<i>Graf 9: Vývoj ukazatele ROE konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	<i>64</i>
<i>Graf 10: Vývoj ukazatele ROS konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....</i>	<i>65</i>
<i>Graf 11: Vývoj ukazatele zadluženosti konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....</i>	<i>67</i>
<i>Graf 12: Vývoj doby obratu zásob konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....</i>	<i>69</i>
<i>Graf 13: Vývoj ukazatele mzdové náročnosti konkurenčních společností, zdroj: vlastní zpracování .....</i>	<i>70</i>
<i>Graf 14: Náklady společnosti 2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů.....</i>	<i>82</i>

## 11 Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Du Pont diagram – rozklad ukazatele ROE, zdroj: mananagement mania.....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 2: Rozklad ukazatele ROE v letech 2006 – 2010, zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů .....</i>	<i>59</i>
<i>Obrázek 3: Metoda ABC/XYZ, zdroj: vlastní zpracování.....</i>	<i>79</i>

## 12 Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha společnosti REDA za roky 2006 – 2010

Příloha 2: Výsledovka společnosti REDA za roky 2006 - 2010

Příloha 3: Cash flow společnosti REDA za roky 2006 - 2010

## Příloha 1: Rozvaha společnosti REDA za roky 2006 – 2010

Ozn.	Položka	řád.	2006	2007	2008	2009	2010
			tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
	Aktiva celkem	1	417556	595486	615960	532965	557295
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	2	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	162364	265185	277917	266454	264317
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	12543	13083	7402	4284	4347
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	5		0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6		0	0	0	0
	3. Software	7	5476	12523	7402	4284	4179
	4. Ocenitelná práva	8		0	0	0	0
	5. Goodwill	9		0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10		0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	7067	560	0	0	168
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	122908	226718	244112	238159	236159
B.II. 1.	Pozemky	14	17231	17411	17411	17454	17988
	2. Stavby	15	68184	128730	214056	210000	205528
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	10919	12506	11008	9204	11211
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	18	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	161	1733	1617	1501	1385
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	26233	66338	20	0	47
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	180	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	26913	25384	26403	24011	23811
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	1602	7811	8511	8511	21311
	2. Podíly v úč. Jednotkách pod podst. Vlivem	25	210	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0		0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovl. a říze. osoba, podst.vliv	27	16818	12819	16000	15500	2500
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	8283	4754	1892	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	31	251764	327203	333365	261639	289191
C.I.	Zásoby	32	179205	247185	270232	190349	205330
C.I. 1.	Materiál	33	0	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	334	0	0	0	0
	3. Výrobky	35	0	0	0	0	0
	4. Zvířata	36	0	0	0	0	0
	5. Zboží	37	164012	240685	244790	164377	172716
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38	14859	6500	25442	25972	32614
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	39	228	0	0	0	0
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstaný vliv	42	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	43	0	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	228	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	46	0	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	48	64757	73645	56623	52586	71903
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	55239	58412	50587	46408	67932
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstaný vliv	51	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	52	1000	6300	4199	4192	1693
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojistění	53	0	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	54	4303	6429	761	1354	1334
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	2723	1171	1018	566	876
	8. Dohadné účty aktivní	56	62	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	57	1430	1333	58	66	68
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	7574	6373	6510	18704	11958
C.IV. 1.	Peníze	59	270	631	385	128	186
	2. Účty v bankách	60	7304	5742	6125	18576	11772
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0	0
D.I.	Časové rozlišení	63	3428	3098	4678	4872	3787
D.I. 1.	Náklady příštích období	64	3428	3098	4678	4872	3787
	2. Komplexní náklady příštích období	65	0	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	66	0	0	0	0	0

Ozn.	Položka	řád.	2006	2007	2008	2009	2010
			tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
	Pasiva celkem	67	417556	595486	615960	532965	557295
A.	Vlastní kapitál	68	242876	273003	314831	336961	341531
A.I.	Základní kapitál	69	120000	120000	120000	120000	102000
A.I. 1.	Základní kapitál	70	120000	120000	120000	120000	120000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	71	0	0	0	0	-18000
	3. Změny základního kapitálu	72	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	73	76	76	76	76	76
A.II. 1.	Emišní ážio	74	0	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	75	76	76	76	76	76
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76	0	0	0	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	8231	8965	10447	10407	14802
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	79	8000	8710	10310	10310	14600
	2. Statutární a ostatní fondy	80	231	255	137	97	202
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	100500	113600	138100	177108	196000
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	100500	113600	138100	177108	196000
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	83	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	84	14069	30362	46208	29370	28653
B.	Cizí zdroje	85	174680	322483	301129	195875	215470
B.I. 1.	Rezervy	86	0	0	0	0	0
	2. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87	0	0	0	0	0
	3. Rezerva na důchody a podobné závazky	88	0	0	0	0	0
	4. Rezerva na daň z příjmu	89	0	0	0	0	0
	5. Ostatní rezervy	90	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	91	5637	5760	6804	7696	9115
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92	0	0	0	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	93	0	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	94	0	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům a členům družstva	95	0	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	96	0	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	97	0	0	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	98	0	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	99	0	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	100	0	0	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	101	5637	5760	6804	7696	9115
B.III.	Krátkodobé závazky	102	79077	94973	62327	23756	41971
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	69576	85104	41384	13092	31450
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům a členům družstva	106	0	0	4200	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	107	4563	5109	4702	4034	5150
	6. Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	108	2309	2756	2172	2319	2870
	7. Stát - daňové závazky a dotace	109	554	384	5966	2978	1503
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	110	940	502	1531	1121	616
	9. Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	112	1001	1108	2372	190	293
	11. Jiné závazky	113	134	10	0	22	89
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	89966	221750	231998	164423	164384
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	6580	107757	144833	110249	75665
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	116	83386	113993	87165	54174	88719
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0	0	0
C.	Časové rozlišení	118	0	0	0	129	294
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	0	0	129	294
	2. Výnosy příštích období	120	0	0	0	0	0

## Příloha 2: Výsledovka společnosti REDA za roky 2006 – 2010

Ozn.	Položka	řád.	2006 tis. Kč	2007 tis. Kč	2008 tis. Kč	2009 tis. Kč	2010 tis. Kč
I.	Tržby za prodej zboží	1	526208	596704	582010	426155	491462
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	380396	365562	375785	264329	344020
+	Obchodní marže	3	145812	231142	206225	161826	147442
II.	Výkony	4	68053	44457	85825	71712	80385
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	64998	44457	85825	71621	80385
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	2892	0	0	0	0
3.	Aktivace	7	163	0	0	91	0
B.	Výkonová spotřeba	8	89491	123145	112906	91784	87830
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	16307	28161	20518	22454	17464
2.	Služby	10	73184	94984	92388	69330	70366
+	Přidaná hodnota	11	124374	152454	179144	141754	139997
C.	Osobní náklady	12	82330	94402	99268	84376	89212
C. 1.	Mzdové náklady	13	60294	68987	72204	61831	63773
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0	0	0	1804
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	21083	24544	26080	21622	22775
4.	Sociální náklady	16	953	871	984	923	860
D.	Daně a poplatky	17	724	556	498	364	355
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	11312	10851	14401	12365	9774
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1162	6	1935	881	545
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1162	6	1935	881	545
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu	22	1436	0	899	13	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1436	0	899	1	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	4445	3330	5052	291	-407
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3427	1932	1767	1673	5024
H.	Ostatní provozní náklady	27	1065	1635	3218	3994	3658
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	27651	50278	59510	42905	42974
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	4126	3973	8518	3543	2375
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	4126	3973	8518	3543	2375
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	-1120
X.	Výnosové úroky	42	579	821	1159	993	852
N.	Nákladové úroky	43	5754	8484	11402	7900	5700
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	9130	11159	23581	8614	9611
O.	Ostatní finanční náklady	45	8892	21049	22771	11878	14756
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-811	-13580	-915	-6628	-6498
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	6087	6336	12387	6907	7823
Q. 1.	- splatná	50	6757	6213	11343	6015	6404
2.	- odložená	51	-670	123	1044	892	1419
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	20753	30362	46208	29370	28653
XIII.	Mimořádné výnosy	53	20372	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	27056	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0	0	0
2.	- odložená	57	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-6684	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	14069	30362	46208	29370	28653
****	Výsledek hospodaření před zdaněním		20156	36698	58595	36277	36476



### Příloha 3: Cash flow společnosti REDA za roky 2006 – 2010

Ozn.		Položka	2006	2007	2008	2009	2010
			tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
P.		Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	5718	7574	6373	6510	18704
Z.		Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	26840	36698	58595	36277	36476
A.	1.	Úpravy o nepeněžní operace	17080	15178	28660	18695	13670
A.	1.1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	11312	10851	14401	12365	10894
A.	1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	4445	-3330	5052	291	-1527
A.	1.3.	Zisk nebo ztráta z prodeje stálých aktiv	274	-6	-1036	-868	-545
A.	1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	-4126	0	0	0	0
A.	1.5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	5175	7663	10243	6907	4848
A.	1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0	0
A.*		Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	43920	51876	87255	54972	50146
A.	2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	10046	-52331	-64337	55655	-17517
A.	2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-27937	-1127	7029	4884	-20918
A.	2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	1702	16776	-48319	-29112	18382
A.	2.3.	Změna stavu zásob	36281	-67980	-23047	79883	-14981
A.	2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespadajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0	0	0
A.**		Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	53966	-455	22918	110627	32629
A.	3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-4376	-9155	-4777	-8182	-5702
A.	4.	Přijaté úroky	579	821	1159	1000	1044
A.	5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-4354	-5457	-5235	-12209	-6002
A.	6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	18942	0	0	0	0
A.	7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	4126	0	0	0	0
A.	***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	68883	-14246	14065	91236	21969
B.	1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-47797	-121409	-28002	-3307	-20637
B.	2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	1162	6	5086	2773	545
B.	3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	-17729	28899	-1080	507	15499
B.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-64364	-118504	-23996	-27	-4593
C.	1.	Dopady změn dlouhodobých,resp. krátkodobých závazků	549	131784	10248	-67575	-39
C.	2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-3212	-235	-180	-11440	-24083
C.	2.1.	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0	0	0	0
C.	2.2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0	0	-18000
C.	2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0	0
C.	2.4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0	0
C.	2.5.	Přímé platby na vrub fondů	-212	-235	-180	-40	-83
C.	2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-3000	0	0	-11400	-6000
C.	***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-2663	131549	10068	-79015	-24122
F.		Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	1856	-1201	137	12194	-6746
R.		Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	7574	6373	6510	18704	11958